



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

В.о. зав. каф.

Допустити до захисту
проф. Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ
В ОРГАНІЗАЦІЇ ПП «ВЕКТОРТЕКС»

Студента 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Малетича Ростислава Вікторовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

кандидат економічних наук, доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Даниленко Наталя Борисівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

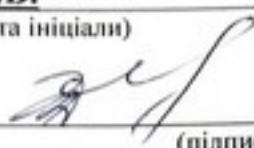
- Директор ПП «Вектор Текс»
Заблоцький Віталій Васильович
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

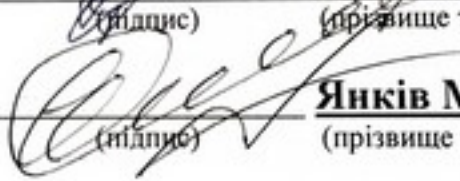
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ
В ОРГАНІЗАЦІЇ ПП «ВЕКТОРТЕКС»Студента Малетича Р.В. групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)Керівник роботи  Даниленко Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Заблудський В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)В.о. завідувача кафедри  Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«07» вересня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь підготовки магістр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 В.о завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
 Янків М. Д.
 «07» вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Малетичу Ростиславу Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ
 УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПП
 «ВЕКТОРТЕКС»**

Керівник роботи **Даниленко Наталя Борисівна,**

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали.

Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Табл. 1.1 – 1.6 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.5 – ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Табл. 3.1 – 3.7 – ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ПП «ВЕКТОРТЕКС»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 лютого 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023 р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2024 р.</i>	

Студент

Малетич
(підпис)**Малетич Р.В.**
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Даниленко
(підпис)**Даниленко Н.Б.**
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Панків І.М. Менеджмент рекламної діяльності підприємства (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Сандора»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить ____ сторінок, включаючи ____ таблиць, ____ рисунків, ____ додатків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи менеджменту рекламної діяльності, здійснено аналіз системи рекламного менеджменту ТзОВ «Сандора», запропоновано способи вдосконалення рекламного менеджменту досліджуваного підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: реклама, менеджмент, підприємство, ефективність, ризик, прибуток, виручка.

ANNOTATION

Punk I.M. Management advertising company (for example, the Limited Liability Company «Sandora»). – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 201_.

The amount of work is ____ pages, including tables ____, ____ figures ____ applications.

The theoretical and methodological foundations of management of advertising, analyzes advertising management system LLC «Sandora» proposed ways to improve advertising management company investigated.

Based on the study of theoretical and practical material made relevant conclusions and made concrete proposals.

Key words: advertising, management, business efficiency, risk, profit, revenue.

3MICT

ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція та складність бізнес-процесів постійно зростають, ефективне управління робочими процесами стає важливим фактором успіху для будь-якої організації. Однак, відсутність чіткої системи організації управлінської праці може призвести до розпаду структури, збільшення витрат часу та ресурсів, а також до зниження загальної ефективності.

Ця магістерська робота присвячена дослідженню процесу впровадження системи організації управлінської праці в організації з метою покращення її функціонування та досягнення стратегічних цілей. Під системою організації управлінської праці розуміється комплексний підхід до структурування, координації та контролю за робочими процесами, спрямований на оптимізацію внутрішніх операцій організації та підвищення її конкурентоспроможності.

У цьому вступі ми розглянемо проблематику, пов'язану з необхідністю впровадження системи організації управлінської праці, а також сформулюємо мету та основні завдання дослідження.

Ця робота важлива та актуальна, оскільки вона спрямована на розуміння процесів управління та на розробку практичних рекомендацій для організацій, які прагнуть покращити свою ефективність та адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

Мета дослідження

Метою даної магістерської роботи є дослідження процесу впровадження системи організації управлінської праці в організації з метою виявлення ключових аспектів, що впливають на його успішність, та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

Завдання дослідження

Цей вступ визначає основну проблему дослідження, мету та завдання, які будуть розглянуті у магістерській роботі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗЦІЇ

1.1 Суть системи організації управлінської праці в організації

У давнину, в період античності, філософи, такі як Евклід, Платон та Аристотель, почали формулювати перші ідеї про систему, розглядаючи її як упорядковане та цілісне уявлення про буття. У другій половині двадцятого століття, теорія систем почала привертати увагу вчених з різних галузей знань, таких як економісти, математики, філософи, соціологи, кібернетики та інші. В науці і техніці поняття системи широко застосовується для пояснення різноманітних явищ, таких як сонячна система, гірська система, а також для опису різних самостійних понять, таких як економічна система, транспортна система тощо.

Щоб вважати об'єкт системою, він повинен мати чотири основні якості:

1. Цілісність: Система складається з цілісної сукупності елементів, що взаємодіють між собою. Важливо зазначити, що елементи існують лише в межах системи, а поза нею вони розглядаються як окремі об'єкти.

2. Зв'язок між елементами: У системі існують зв'язки між її елементами, які визначаються закономірністю та визначають інтегральні якості системи.

3. Структура: Існують фактори, що формують систему, тобто упорядковані зв'язки між елементами, які утворюють її структуру.

4. Інтегративність: У системі присутні інтегративні властивості, які характеризують систему як цілісність, але не притаманні жодному окремому елементу системи.

Система організації управлінської праці в організації - це комплексний підхід до організації та управління робочими процесами з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності. Основна суть цієї системи полягає в створенні оптимальних умов для виконання робочих завдань,

забезпеченні максимального використання ресурсів та досягненні позитивних результатів для організації.

Основні складові системи організації управлінської праці включають:

1. Планування робочих процесів: Це включає в себе розробку стратегій, цілей та завдань для досягнення бізнес-цілей. Планування дозволяє організації визначити шляхи досягнення успіху та розробити плани дій для їх втілення.

2. Організація робочих процесів: Це організація структури, визначення ролей та відповідальності працівників, а також розподіл завдань між ними. Гармонізація робочих процесів допомагає забезпечити їх ефективність та координацію.

3. Керування робочими процесами: Це включає в себе нагляд за виконанням робіт, контроль за використанням ресурсів, вирішення проблем та прийняття управлінських рішень для підтримки продуктивності та досягнення цілей.

4. Контроль та оцінка результатів: Система організації управлінської праці включає в себе механізми контролю та оцінки результатів виконання робочих процесів. Це дозволяє виявляти відхилення від планів та вчасно коригувати дії для досягнення бажаних результатів.

5. Постійне вдосконалення: Це важлива складова системи, яка передбачає аналіз ефективності робочих процесів та пошук можливостей для їх оптимізації та вдосконалення. Постійне вдосконалення дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до змін в середовищі.

Усі ці складові взаємодіють між собою для створення ефективної системи управління, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує успішну діяльність організації. Важливою характеристикою такої системи є її гнучкість та адаптивність до змін в середовищі, що дозволяє організації ефективно реагувати на виклики та забезпечує її конкурентоспроможність.

Теоретичні основи системи організації управлінської праці ґрунтуються на різноманітних теоретичних концепціях управління та організації, а також на практичних досвідчених моделях. Нижче розглянемо деякі з них:

Теорія	Опис
Науковий підхід	Орієнтований на аналіз робочих процесів та виявлення оптимальних методів їх виконання на основі наукових принципів та методів.
Принципи адміністрування	Засновані на функціональних обов'язках управління, включаючи планування, організацію, командування, координацію та контроль.
Класична школа управління	Підкреслює науку управління як систематичне вивчення та застосування принципів та процедур для досягнення ефективності в організаціях.
Теорія систем	Розглядає організацію як систему, складену з взаємодіючих елементів, які працюють разом для досягнення спільних цілей.
Агільні методології	Акцентується на гнучкості та адаптивності в управлінні проектами та робочими процесами, що дозволяє швидко реагувати на зміни.

Ці теоретичні підходи та концепції є важливими для розуміння основ управління та організації робочих процесів. Вони надають фреймворки та інструменти для розробки та впровадження системи організації управлінської праці, що відповідає потребам сучасних організацій.

1.2 Огляд і принципи системного підходу в організаційній структурі і особливості соціально-економічних систем

Система може бути описана як організована структура, що складається з взаємопов'язаних елементів, що спільно працюють для досягнення певної мети. Елементи в системі виконують окремі функції та мають свої унікальні характеристики.

Параметри системи можна розглядати наступним чином:

- **Вхід системи:** Це ресурси або елементи, що потрапляють до системи та впливають на неї через процеси або операції. Вони представляють собою фактори та явища зовнішнього середовища, що впливають на функціонування системи, але не контролюються напяму.
- **Процесор:** Ця складова системи відповідає за перетворення ресурсів, їх споживання та перетворення на вихідні результати.

- **Вихід системи:** Це продукт або результат роботи системи, який відображає, наскільки успішно досягнуті її цілі. Важливо, щоб система працювала стабільно та надійно.

Система функціонує у взаємодії з оточуючим середовищем, враховуючи вплив зовнішніх факторів на її роботу та елементи.

Системний підхід означає, що організацію розглядають як цілісну структуру, що включає різноманітні види діяльності та елементи, які перебувають у взаємодії та суперечливій єдності з зовнішнім середовищем. Цей підхід передбачає врахування впливу всіх факторів, що впливають на організацію, і акцентує увагу на взаємозв'язках між її складовими елементами.

Відповідно до системного підходу, управлінські дії не просто функціонально залежать одна від одної, а всі вони взаємодіють між собою, як безпосередньо, так і опосередковано. Тому зміни в одній частині організації обов'язково призводять до змін в інших і, в кінцевому підсумку, у самій організації в цілому. Тому приймаючи рішення, керівники мають враховувати їхній вплив на загальний результат.

Честер Барнард, американський дослідник, який вперше розглядав підприємство як соціальну систему, протягом двох десятиліть обіймав посаду президента компанії "Нью-Йорк Белл Телефон". Свої ідеї він виклав у таких книгах, як "Функції адміністратора" (1938), "Організація і управління" (1948) та інші. Він вважав, що фізичні та біологічні обмеження людей змушують їх об'єднуватися для досягнення цілей у взаємодіючих групах (соціальних системах).

Таблиця

Основні принципи системного підходу

Перелік	Опис
Принцип цілісності	Система має унікальні властивості, які не можна вивести окремо з її компонентів.
Принцип залежності	Кожен елемент системи взаємозв'язаний з його місцем і функціями всередині цілісного об'єкта.
Принцип структурності	Враховує зв'язки та відносини всередині системи.
Принцип взаємозалежності структури та середовища	Виявляється у властивостях системи під час її взаємодії з навколишнім середовищем.

Принцип ієрархічності	Враховує можливість розділу системи на підсистеми та елементи на різних рівнях організації.
-----------------------	---

У дослідженні управління системний підхід може бути описаний через ряд принципів:

1. Принцип цілісності: це підхід, що передбачає розгляд об'єкта як єдиної системи, що відрізняється від інших явищ та середовища. Системний підхід складається з комплексу принципів та методів дослідження.

2. Принцип сумісності елементів цілого: ця концепція стверджує, що система може функціонувати як єдина структура лише тоді, коли всі її складові елементи взаємно сумісні.

3. Принцип функціонально-структурної будови цілого: цей принцип передбачає дослідження функціональної будови системи, що включає не лише її елементи та взаємозв'язки, але й функціональне призначення кожного елемента.

4. Принцип розвитку: усі аспекти системи визначаються стадією та швидкістю її розвитку.

5. Принцип лабільності функцій: оцінюючи еволюцію системи, необхідно враховувати можливість зміни її загальних функцій.

6. Принцип ймовірнісних оцінок: багато взаємозв'язків мають ймовірнісний характер, тому дослідження управління повинно базуватися на ймовірнісних оцінках.

7. Принцип варіативності: різні способи відображення та розуміння реальності важливі для аналізу системи.

Ці принципи повинні використовуватися взаємозв'язано, щоб відображати системний підхід у дослідженні.

Сучасні підприємства, об'єднання, холдинги, концерни, асоціації та корпорації є складними та динамічними соціально-економічними системами, що постійно розвиваються.

Соціально-економічна система відрізняється різноманітними технічними, технологічними, організаційними та економічними можливостями.

Потенціал системи визначається її здатністю до підвищення ефективності, тобто досягнення кращого співвідношення між результатом та витратами на його досягнення. Цей потенціал реалізується через цілеспрямований управлінський вплив з метою оптимізації відповідності між елементами системи та взаємозв'язками між різними типами потенціалів системи та окремими процесами.

З точки зору системної методології, підприємство є відкритою системою, що складається з управляючої системи та системи, якою управляють.

Управляюча система включає органи управління та управлінських працівників із визначеними масштабами діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій, а також методи управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Ця система складається з взаємопов'язаних підсистем, таких як прогнозування, техніко-економічне планування, оперативне управління, облік і звітність, реалізація та матеріальне постачання.

Управлінська система охоплює всі ресурси (операційний та фінансовий менеджмент) і організаційно-економічні умови, які супроводжують виробничі процеси на підприємстві. Ця система характеризується постійним рухом грошових, виробничих і товарних форм виробничих засобів. Для збереження балансу між її складовими елементами необхідно здійснювати систематичний вплив на основні складові виробництва (техніку, технологію, організацію, спільну працю, економіку, підбір персоналу, матеріальне та фінансове забезпечення). Успіх підприємства визначається як характером взаємодії з іншими підприємствами, так і виконанням своїх функцій як суб'єкта управління щодо власного виробництва. Підприємство існує не в ізольованому просторі і постійно реагує на фактори впливу.

Фактори впливу - це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат. Ці фактори класифікуються за двома ознаками: рівнем та середовищем впливу.

За рівнем впливу виділяють:

Макросередовище, до якого відносяться законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні умови. Ці чинники функціонують на рівні держави або галузі. Мікросередовище включає цілі, структуру, завдання, технології, працівників, ресурси, постачальників, споживачів, конкурентів. Ці чинники функціонують на рівні підприємства.

Середовище впливу розділяється на зовнішнє та внутрішнє. Для сучасних керівників зовнішнє середовище є джерелом проблем, оскільки підприємство, як відкрита система, залежить від нього щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів і споживачів. Таким чином, успішний розвиток підприємства залежить від керівництва, яке повинно аналізувати поточні фактори зовнішнього середовища та розробляти ефективні стратегії реагування. Організації повинні адаптуватися до свого середовища, щоб забезпечити ефективну діяльність та виживання.

Зовнішнє середовище характеризується:

- Взаємозв'язком факторів, що визначає рівень впливу змін одного фактора на інші (наприклад, нафтова криза підвищила попит на електромобілі, що вплинуло на економіку).
- Складністю, визначеною кількістю та різноманітністю факторів, на які організація повинна реагувати (наприклад, урахування глобальних процесів).
- Рухомістю, тобто швидкістю змін у середовищі навколо організації.
- Невизначеністю, яка визначається обмеженою доступністю інформації про середовище та невпевненістю щодо її достовірності.
- Ризиком, який відображає співвідношення між ризиком та доходом.

Зовнішні фактори, як правило, є неконтрольованими силами, які впливають на рішення менеджерів та, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації. Ці фактори є численними та взаємопов'язаними, що часто призводить до того, що менеджери сумніваються у виборі рішень. Менеджерам важливо обмежити увагу до зовнішнього середовища лише тими аспектами, від яких залежить успіх підприємства:

споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові установи та ресурси праці.

Зовнішні фактори прямого впливу - це ті, які безпосередньо впливають на діяльність організації, коли вона намагається залучити необхідні ресурси або реалізувати товари з високим прибутком. До них відносяться: постачальники і кредитори, робоча сила, закони і державні органи, споживачі і конкуренти.

Зовнішні фактори непрямого впливу - це ті, які не мають безпосереднього впливу на діяльність підприємства і не залежать від його внутрішньої ситуації. До них відносяться: економічний стан, екологічні та технологічні впливи, науково-технічний прогрес, політичні зміни, вплив групових інтересів, демографічні тенденції та інші. Середовище непрямого впливу є складним фактором, на який підприємство має обмежений вплив.

Менеджери можуть конструктивно впливати на середовище прямого впливу. Тому важливо, щоб керівництво організації ефективно керувало процесами, щоб найкращим чином використовувати зовнішній вплив на користь колективу.

Внутрішні фактори організації є ситуаційними чинниками, які перебувають всередині самої організації і, в основному, є результатом управлінських рішень. Проте це не означає, що всі ці фактори повністю під контролем керівництва. Основними внутрішніми змінними організації є цілі, структура, завдання, технології і люди.

Ціль - це конкретний бажаний результат або кінцевий стан, якого група старається досягти, працюючи разом.

Структура організації - це логічний взаємозв'язок між рівнями управління і функціональними зв'язками, побудованими у такий спосіб, що дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Задача - це передбачена робота або частина роботи, яка повинна бути виконана визначеним способом і у встановлені строки.

Технологія є важливою внутрішньою змінною, що включає в себе процес переробки сировини в необхідні продукти і послуги.

Люди є центральним фактором в будь-якій моделі управління і включають не лише працівників організації, а й тих, хто може працювати у майбутньому, вирішуючи питання щодо очікувань персоналу і дефіциту.

Неформальні групи, що існують всередині організації, є важливою складовою внутрішнього середовища. Ці групи не завжди поділяють погляди всіх членів колективу і мають власні переконання і думки щодо організації та її співробітників.

Неофіційні групи є важливою складовою загального проекту організації через їх вплив на поведінку та старанність працівників. При проектуванні управління організації важливо враховувати неофіційні групи, оскільки їх ігнорування може призвести до небажаних наслідків.

Усі внутрішні фактори взаємопов'язані між собою. Зміна одного з них значно впливає на інші.

Покращення одного аспекту, наприклад, структури організації, не обов'язково призведе до підвищення продуктивності праці та вдосконалення технології, якщо ці зміни негативно позначаться на іншому аспекті, наприклад, на працівниках, що працюють в цій організації.

Життєвий цикл організації включає шість основних етапів, кожен з яких має свої характеристики та особливості. Нижче наведено ці етапи у формі таблиці:

Таблиця

Етап	Характеристики
Етап I	Створення організації, реєстрація, початок інвестування діяльності.
Етап II	Зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару, закріплення на окремих сегментах ринку та їх розширення, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку.
Етап III	Збільшення організації за розмірами, ріст прибутків на оптимальному рівні, використання в управлінні правил та посадових інструкцій, децентралізація до рівня керівників підрозділів.
Етап IV	Великі масштаби та механічна вертикальна структура, посилення централізації і регламентації в управлінні, збільшення професійних та обслуговуючих відділів, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.
Етап V	Падіння прибутковості та фінансової стійкості, часткове зменшення обсягів виробництва, згортання діяльності.
Етап VI	Радикальна перебудова бізнес-процесів в організації, залучення значних обсягів інвестицій, оновлення видів та напрямків діяльності.

Кожен з цих етапів відображає певний період розвитку організації та вимагає відповідних стратегій та управлінських рішень.

Зв'язки між окремими частинами організації визначаються виробничими потребами та метою діяльності. Ці взаємозв'язки включають обмін інформацією, розподіл відповідальності та співпрацю в технічних та фінансових питаннях. Важливо, щоб організація мала ефективну структуру управління, яка відображає ці взаємозв'язки та дозволяє досягти поставлених цілей.

Структура управління організації складається з різних рівнів, кожен з яких відповідає за вирішення конкретних завдань та керування певними аспектами діяльності. Елементи структури включають підрозділи, групи працівників та окремих співробітників, кожен з яких відіграє свою роль у виконанні завдань організації.

Горизонтальні зв'язки в організації сприяють покращенню комунікації та співпраці між різними підрозділами та членами колективу. Ці зв'язки допомагають уникнути надмірної централізації та розподілити відповідальність більш рівномірно, що сприяє більш ефективному функціонуванню організації в цілому.

Вертикальні зв'язки в організації об'єднують різні рівні управління та її підрозділи, виконуючи роль каналів для передачі інформації та вирішення питань влади та впливу. Ці зв'язки сприяють забезпеченню стабільності та ефективності в організації, що зростає разом із збільшенням їхньої кількості. Існують два типи вертикальних зв'язків: прямі та зворотні. Прямі зв'язки передаються від керівника до підлеглого у вигляді наказів та розпоряджень, тоді як зворотні зв'язки надходять знизу вгору і містять інформацію про виконання доручень керівництва.

Лінійні зв'язки означають пряме керівництво керівника над підлеглими в організаційній ієрархії. Це виражається у виді наказів, розпоряджень та команд, які передаються зверху вниз. Функціональні зв'язки, з свого боку, спрямовані на

забезпечення ефективної діяльності лінійних підрозділів, пропонуючи поради та рекомендації знизу вгору в організаційній ієрархії.

Формальні зв'язки в організації визначаються цілями, політикою та процедурами, створеними для координації дій. Вони служать основою для посадових інструкцій та регулюються встановленими процедурами.

Неформальні зв'язки виникають у випадках, коли формальні механізми недостатньо ефективні. Це взаємодія між окремими особами, а не між посадами, і часто призводить до формування неофіційних груп, появи лідерів та створення неформальних структур в організації.

Функції менеджменту відіграють ключову роль у формуванні структури управління та її рівнів. Процес формування структури полягає у призначенні функцій різним ланкам або окремим працівникам управлінського апарату. Структура управління створюється для ефективного здійснення управлінських процесів та визначення ролей, обов'язків та відповідальності між учасниками.

Формування структури управління значною мірою залежить від організаційної структури виробництва. Виробнича структура визначається складом і пропорціями головних, додаткових та допоміжних галузей підприємства, впливаючи на функціональні служби та їх персонал.

Організаційна структура охоплює підрозділи основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, визначаючи загальний ландшафт організаційних зв'язків.

Існує глибока взаємозв'язок між структурою управління та організаційною структурою. Організаційна структура відображає розподіл обов'язків між підрозділами, групами та працівниками, тоді як структура управління створює механізми координації для досягнення загальних цілей і завдань організації.

Існують чотири основні групи ситуаційних чинників, які впливають на формування організаційної структури:

1. Зовнішнє середовище: складне та змінне зовнішнє середовище вимагає від організаційної структури більшої складності для ефективної адаптації.

Підприємства в Україні, переходячи до ринкової економіки, змінюють свою структуру, враховуючи нові вимоги та можливості.

2. Технологія роботи: вплив технологічних процесів на організаційну структуру визначається потребами у спеціалізованих підрозділах та комунікаційних засобах.

3. Стратегічний вибір керівництва: стратегічні цілі та пріоритети фірми впливають на вибір організаційної структури, орієнтованої на досягнення цих цілей.

4. Поведінка працівників: структура організації також формується з урахуванням взаємодії та спілкування між працівниками, їхніми ролями та взаєминами.

Повноваження менеджерів та широта їхніх завдань значною мірою залежать від впливу зовнішнього середовища. Отже, ефективніше буде мати організаційну структуру, що забезпечує швидкість та оперативність у процесі ухвалення управлінських рішень.

Технологія роботи впливає на організаційну структуру у двох аспектах:

1. Розподіл праці та групування завдань.
2. Взаємозв'язок та взаємозалежність різних функцій та робіт.

Роботи в організації можуть бути організовані відповідно до двох типів: перший передбачає чітку послідовність дій і визначеність у виконанні завдань, як це має місце, наприклад, у складальних цехах або вимірювальних лабораторіях; другий тип передбачає більшу невизначеність стосовно змісту, часу та місця виконання завдань, як це може бути у відділах маркетингу, постачання або фінансів. Тому кількість та розташування структурних підрозділів значно залежать від типу технології, що використовується в організації. Крім того, організаційна структура повинна бути спроектована так, щоб сприяти поширенню ідей у сфері технологічного розвитку та забезпечувати можливість впровадження технологічних інновацій у фірмі.

Взаємозалежність робіт призводить до чотирьох типів зв'язків між ними: підсумкові, послідовні, пов'язані та групові (обопільні). У випадку підсумкової

взаємозалежності кожен підрозділ працює відносно самостійно, але їхні спільні результати дозволяють досягти важливих цілей для фірми, як, наприклад, у випадку центрів обслуговування комп'ютерної компанії. Послідовна взаємозалежність виникає, коли один підрозділ повинен завершити свою роботу перед передачею її наступному, як, наприклад, у випадку механічного цеху, який постачає деталі цеху збірки. Пов'язана взаємозалежність відбувається тоді, коли результати роботи одного підрозділу стають основою для початку роботи іншого та навпаки, як це може бути у відділах розробки нової продукції, де виробничі підрозділи та дослідно-конструкторські відділи поетапно беруть участь у процесі розробки.

Групова взаємозалежність вважається найбільш складною формою взаємодії. Вона виникає в умовах значної невизначеності, коли для виконання завдання необхідні постійні консультації та спільні наради всіх учасників. Існування багатьох пов'язаних і групових взаємозалежностей у роботі вимагає від компанії великих зусиль для інтеграції діяльності різних підрозділів, що може призвести до ускладнення загальної структури аж до переходу до цільових або проектних груп.

Стратегія компанії також впливає на обрану нею організаційну структуру. Зміна стратегії передбачає виникнення нових проблем, вирішення яких прямо пов'язане з переглядом організаційної структури компанії. Відмова від перегляду може унеможливити досягнення поставлених цілей. Наприклад, перехід компанії від стратегії, спрямованої на виробництво продукції (що було характерно для багатьох вітчизняних підприємств до нещодавнього часу), до стратегії, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів, потребує радикальних змін і перегляду основної діяльності компанії. У такому випадку, головними суб'єктами управління стають не підрозділи, що займаються виробництвом продукції, а підрозділи, які аналізують потреби споживачів.

1.3 Планування організаційних структур

Розробка сучасних організаційних структур базується на наукових принципах управління та враховує як особисті якості, так і досвід керівників, які мають глибоке розуміння можливостей підприємства. У сучасних умовах ринку важливо чітко визначати функції та відповідальність за конкретні завдання і роботи, які визначаються як вертикальними, так і горизонтальними зв'язками. Оптимальне розподіл повноважень і відповідальності, ясна регламентація діяльності керівників та виконавців, є ключовими умовами для ефективного управління. Ці вимоги підкреслюють важливість системного підходу до формування та вдосконалення організаційних структур управління.

Управлінська організація - це процес створення або перетворення наявної системи керівництва з метою забезпечення ефективної роботи на основі регламентації та структурування поведінки її складових частин, а також наявного досвіду.

Отже, варіанти організації управління можуть бути різними: це може бути створення нової системи, реорганізація або раціоналізація існуючої системи, а також вдосконалення наявного досвіду. У процесі проектування організаційних структур управління використовується системний підхід, який включає такі вимоги:

1. Визначення складу та кількості факторів і елементів, які формують структуру системи. Ці елементи групуються в різні служби, відділи, блоки та інші структурні одиниці в залежності від обсягу робіт, спеціалізації, способів прийняття рішень та функцій.

2. Мінімізація складності сформованої структури управління, яка визначає місце кожного підрозділу в системі керівництва та повинна дотримуватися принципів організації.

3. Встановлення різноманітних зв'язків між елементами системи управління, з особливою увагою до інформаційного забезпечення, що включає створення єдиної системи комунікації організації та забезпечення опрацювання та передачі управлінських рішень.

4. Визначення процедур і процесів управління, включаючи регламентацію опрацювання, узгодження, передачі та контролю виконання управлінських рішень, що визначає статус елементів системи, їх функціональне призначення та ступінь автономності в управлінні.

Процес створення структури управління включає три ключові етапи: аналіз, проектування та оцінку ефективності.

На етапі аналізу структур управління визначається, наскільки ця структура є раціональною з огляду на критерії оцінки її якості.

Проектування структури управління передбачає вирішення таких завдань, як визначення типу структури управління, конкретизація складу та кількості підрозділів на різних рівнях управління, розрахунок необхідного адміністративно-управлінського персоналу, встановлення характеру підпорядкованості між структурними ланками організації та оцінка витрат на управлінський апарат.

Під час проектування структур управління застосовуються такі методи, як аналогії, експертні оцінки, структуризація цілей та моделювання організаційних процесів.

Оцінка ефективності структур управління проявляється у їхній дієвості та досягненні високих кінцевих результатів.

Оцінка перетворень у структурі управління повинна проводитися з урахуванням досягнення поставлених цілей. У стабільні періоди економічного розвитку перебудови спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації, такі як зменшення витрат, збільшення прибутку, поліпшення обслуговування клієнтів, більш гнучке керівництво, швидке впровадження технологічних інновацій, спільне прийняття та втілення управлінських рішень і т. д. Оптимальним рішенням є створення структури, що сприяє спільній роботі керівників у єдиній команді.

У кризовий період зміни у структурі управління націлені на забезпечення виживання організації шляхом гнучкого адаптування до вимог зовнішнього середовища. Основною метою перебудови є розширення повноважень на рівнях

нижчого рівня керівництва і підвищення самостійності виробничих підрозділів, що входять до складу організації.

Головне завдання менеджера полягає у виборі такої структури управління, яка оптимально відповідає цілям та завданням організації, а також швидко адаптується до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. "Найкращою" є та структура, що дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти зусилля своїх співробітників, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Оскільки мета організаційної структури полягає у вирішенні стоячих перед організацією завдань, то проектування структури повинно базуватися на стратегічних планах організації.

Відповідно до класичної теорії організації, розробка організаційної структури проводиться зверху вниз. Взагалі, процес розробки організаційної структури відбувається за аналогічною послідовністю етапів процесу планування. Спочатку керівництво розподіляє організацію на широкі сегменти, що відповідають стратегічним напрямкам діяльності, а потім встановлює конкретні завдання. Послідовність кроків у процесі розробки організаційної структури наступна:

- Розділення організації на широкі блоки по горизонталі, які відповідають ключовим напрямкам стратегії.
- Встановлення співвідношення повноважень між різними посадами. У цьому контексті керівництво встановлює загальні цілі для команди, а за потреби проводить подальше дроблення на менші організаційні одиниці для ефективного спрямування спеціалізації і уникнення перевантаження керівного складу.
- Визначення посадових обов'язків як сукупності різних завдань і функцій, та їх призначення конкретним особам.

Важливо розуміти, що розроблена організаційна структура не є незмінною на завжди. Оскільки організаційні структури базуються на планах, то значні зміни в планах можуть потребувати відповідних змін у структурі.

1.4 Підходи, які використовуються для оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Оцінка та аналіз ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу на підприємстві є складним та важливим процесом, оскільки від його результатів залежить успішність стратегії управління персоналом та досягнення бізнес-цілей компанії. Розглянемо детально деякі підходи, які використовуються для цього:

1. Аналіз ключових показників ефективності (KPIs): Визначення та моніторинг ключових показників ефективності дозволяє оцінити результативність системи управління розвитком персоналу. Такі KPIs можуть включати частку пройдених навчальних курсів, підвищення кваліфікації працівників, рівень задоволеності персоналу тощо.

2. Опитування та анкетування працівників: Проведення опитувань серед персоналу дозволяє отримати відгуки щодо ефективності системи управління розвитком персоналу. Цей підхід дозволяє виявити потреби працівників, їхні враження від навчальних програм та програм мотивації.

3. Фінансовий аналіз: Оцінка витрат та результатів управління персоналом дозволяє визначити ефективність і виправданість витрат на ці процеси. Це може включати аналіз витрат на навчання, підвищення кваліфікації, програми мотивації, а також витрати на пошук і збереження персоналу.

4. Порівняльний аналіз: Порівняння результатів та показників ефективності з аналогічними компаніями у галузі дозволяє виявити конкурентні переваги або недоліки в управлінні розвитком персоналу.

5. Аналіз тривалості та результативності навчальних програм: Оцінка тривалості, витрат та результатів навчальних програм дозволяє визначити їхню ефективність та додати необхідні зміни для покращення.

Використання цих підходів в комплексі дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності системи управління розвитком персоналу на підприємстві та вчасно внести необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей компанії.

У результаті вдосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства відбувається досягнення як економічних, так і соціальних переваг. Проте, не всі аспекти цих переваг можуть бути виражені у числових показниках. Тому при оцінці ефективності управління трудовими ресурсами необхідно враховувати як кількісні, так і якісні аспекти.

Критерії оцінювання персоналу можна розділити на дві групи: критерії оцінювання результатів роботи та критерії поведінки на робочому місці. Перші включають ефективність, професійну майстерність, додержання строків тощо, а другі - використання робочого часу, трудову дисципліну, особисту ініціативу, діловитість тощо. Для керівників застосовуються інші критерії, такі як професійна кваліфікація, надійність виконання роботи, співробітництво тощо.

Нижче представлені сучасні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами, спрямовані на їх вдосконалення відповідно до сучасних вимог. Усі ці показники виявляють ефективність або результативність праці, що може бути застосовано при оцінці діяльності персоналу. Однак, основний виклик полягає в тому, як правильно виміряти ці показники і визначити ефективність праці. Використання відповідних критеріїв та обрання правильних методів аналізу є важливими складовими для успішної оцінки ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Таблиця

Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Підхід	Вид ефективності
Кадровий склад підприємства є сукупністю працівників, які активно впливають на виробничий процес, що робить кінцеві результати виробництва важливими індикаторами ефективності управління персоналом.	Економічна
Критеріальні показники мають відображати ефективність, якість і складність праці або трудової діяльності.	Організаційна
Ефективність роботи персоналу в значній мірі залежить від організації його діяльності, мотивації до праці та соціально-психологічного клімату у колективі. Тобто успішність в значній мірі визначається формами і методами роботи з персоналом.	Соціальна
Результати функціонування системи управління персоналом визначаються рівнем досягнення стратегічних і оперативних цілей.	Цільова

Прихильники першої групи вважають, що персонал підприємства є загальним працівником, і тому кінцеві результати його діяльності, такі як валовий прибуток, дохід, собівартість, рентабельність, витрати на одиницю продукції, обсяг виробленої продукції та її якість, витрати на управління підприємством та інші, можуть бути використані як критерії ефективності роботи персоналу. Прихильники другої групи підкреслюють, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість та складність праці. Це можуть бути такі показники, як продуктивність праці, зв'язок між темпами зростання продуктивності праці та заробітною платою, частота виробничого травматизму, втрати робочого часу на одного працівника, фонд оплати праці (заробітної плати), середня заробітна плата на одного працівника, а також якість виконаної роботи. Показники результативності можуть бути також складовою частиною фінансового аналізу діяльності підприємства.

У межах третього підходу, ефективність управління персоналом відображається через показники соціальної ефективності, такі як плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), а також соціально-психологічний клімат колективу. Вибір конкретного методичного підходу до оцінки ефективності трудової діяльності залежить від багатьох факторів, таких як сфера економіки, розмір підприємства, кількість структурних підрозділів, загальна кількість працівників, масштаб управління, рівень інформатизації та комп'ютеризації, корпоративна культура, період часу, ступінь планування, модель мотивації праці, система та форми оплати праці, система бухгалтерського обліку тощо.

Показники оцінки ефективності різних процесів управління персоналом представлені в наукових дослідженнях, розподілені за окремими функціями управління персоналом, такими як підбір, адаптація, розміщення, навчання, оцінка, розвиток кар'єри, кадрове адміністрування, управлінська діяльність. В рамках цього підходу, ефективність визначається як середньозважена оцінка

комплексу показників. Проте, слід зауважити, що кількість та склад показників повинні бути адаптовані залежно від цілей та етапу життєвого циклу підприємства. Наприклад, на етапі зародження підприємства, основними сферами важливості будуть підбір, адаптація та розміщення персоналу. Під час зростання, найбільший акцент робиться на навчанні та оцінці персоналу. На етапі зрілості, головним завданням стає закріплення та утримання висококваліфікованих та мотивованих співробітників. Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом на кожному етапі розвитку підприємства має свої особливості.

Таблиця

**Формування збалансованої системи показників для оцінювання
ефективності процесу управління персоналом на підприємстві**

Ефективність	Показники	Формула	Розшифрування	Нормативне значення
Економічна	Продуктивність праці персоналу	$Пп = \frac{BP}{Ч_{сер}}$	Пп – продуктивність праці, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
	Рентабельність персоналу	$ROL = \frac{ЧП}{Ч_{сер}} \times 100\%$	ROL – рентабельність персоналу, ЧП – чистий прибуток, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
	Прибутковість інвестицій у людський капітал	$ROI = \frac{B}{I} \times 100\%$	ROI – рівень прибутковості інвестицій, В – економічна вигода від навчання персоналу, І – інвестиції у навчання персоналу	Максимізація показника
Соціальна	Рівень кваліфікації персоналу	Визначають за результатами анкетування, тестування, оцінювання тощо		Максимізація показника

	Рівень порушення трудової дисципліни	$R_{ТД} = K_{П}/Ч_{сер}$	$R_{ТД}$ – рівень порушення трудової дисципліни, $K_{П}$ – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни, $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Рівень задоволеності працівників власною роботою	Визначають на основі психологічних і соціологічних досліджень		Максимізація показника
	Рівень мотивації персоналу	Визначають на основі соціологічних та психологічних досліджень		Максимізація показника
Продовження табл. 1.4				
Організаційна	Плинність кадрів	$K_{пл} = Ч_{зв}/Ч_{сер}$	$K_{пл}$ – коефіцієнт плинності $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених осіб з неповажних причин $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Втрати робочого часу на одного працівника	$V_{рч} = В_{ч}/Ч_{сер}$	$V_{рч}$ – втрати робочого часу на одного працівника, $В_{ч}$ – сумарні втрати часу через хвороби, простої і неявки, $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Фондоозброєність праці	$\Phi_{оп} = В\Phi_{сер}/Ч_{сер}$	$\Phi_{оп}$ – фондоозброєність праці, $В\Phi_{сер}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників	Зростання показника

Для кожного показника встановлено оптимальне значення, на основі якого можна зробити висновок щодо ефективності конкретного напрямку, оцінюючи його як дуже високий, високий, середній, нижче середнього або низький [10, с. 246]. Керівники підприємства розробляють систему заходів для підвищення ефективності діяльності у кожному напрямку, враховуючи наведені в табл. 1.4

показники. На наступних етапах встановлюються відповідальні особи та виконавці для кожного заходу, впроваджується збалансована система показників на підприємстві, а також здійснюється контроль за цим процесом [24].

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства використовується збалансована система показників (ЗСП), яка базується на принципі: управляти можна лише тим, що можна виміряти. Такий підхід лежить в основі розроблення ЗСП для кадрових підрозділів [24].

Технологія побудови ЗСП для кадрової служби може включати кілька базових етапів:

1. Розроблення кадрової стратегії та визначення завдань.
2. Визначення показників досягнення стратегічних кадрових цілей.
3. Розроблення заходів для досягнення конкретного рівня показника.
4. Визначення відповідальних осіб та виконавців за реалізацію кадрової стратегії.
5. Впровадження ЗСП в систему кадрової роботи.

Ефективність управління персоналом залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають положення компанії на ринку, державні регуляції, розвиток технологій тощо. Внутрішні фактори охоплюють стратегії підприємства, організаційну структуру, корпоративну культуру та інше. Таким чином, ефективність управління персоналом визначається гармонійним поєднанням цих факторів [26, с. 119].

Різні автори мають власне розуміння ефективності управління, але узагальнення методичних прийомів її оцінювання можна знайти у Додатку А [20].

Окрім традиційних підходів, існують інші методи оцінки праці персоналу, які широко використовуються вітчизняними та зарубіжними організаціями. Серед них варто зазначити наступні:

- Бальні методи: вони базуються на оцінці заслуг працівника за певними показниками, які характеризують загальні результати його роботи протягом тривалого періоду, а також на таких факторах, як стаж, освіта та кваліфікація.

Кожен з цих факторів оцінюється за певною шкалою, наприклад, "відмінно", "добре", "нижче очікуваного", "задовільно" або "незадовільно".

- Цільові методи: вони передбачають оцінку роботи з урахуванням досягнення поставлених цілей. Ця система оцінок ґрунтується на визначенні і відстеженні виконання індивідуальних цілей, погоджених з керівником, а також на планах щодо підвищення кваліфікації та кар'єрного росту працівника.

- Порівняльні методи: вони передбачають оцінку кожного співробітника на основі порівняння його результатів з іншими фахівцями. Керівник ранжує співробітників згідно з їхніми результатами роботи за атестаційний період, встановлюючи для кожного певне місце в рейтингу.

- Психологічні методи: вони базуються на використанні спеціальних тестів, співбесід та практичних вправ для виявлення здібностей та схильностей працівників. Ці методи часто застосовуються для вибору лідерів для зайняття різних посад у підрозділах і службах.

У сучасному менеджменті також з'явилися нові, нетрадиційні способи оцінки персоналу, наприклад, проведення атестації не лише керівниками, але й самими співробітниками. У такому випадку колективна оцінка працівника здійснюється робочою групою або підрозділом з урахуванням його здатності працювати в команді, схильності до творчості та навчання новому.

Отже, існує різноманітність методів оцінки ефективності управління персоналом, які враховують як кількісні, так і якісні показники, щоб найточніше виміряти якість роботи персоналу та внесок, який вони приносять у розвиток підприємства.

Висновки до I розділу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ВЕКТОРТЕКС»

2.1 Загальна характеристика і стиль управління підприємства

Компанія «ВекторТекс» – це фірма з продажу меблевої тканини та фурнітури. Їхня команда – це досвідчені співробітники, які працюють у сфері меблевого текстилю та фурнітури понад 10 років. Це люди, які закохані у свою роботу і можуть говорити про тканину годинами.

Завдання компанії – створити найкращі умови для легких, приємних та корисних покупок, які будуть радувати око та гаманець.

Підприємство проводить постійну роботу над покращенням сервісу. Кожен співробітник команди піклується про клієнтів та їх інтереси.

Адреса: м. Львів, вул. Вулецька 11а

Тел.: +38 067 323 20 90, або +38 097 331 88 23

ПП «ВекторТекс» – це підприємство, що діє на основі приватної власності кількох громадян з використанням найманої праці. Також підприємство діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання-юридичної особи Заблоцького Віталія Васильовича. Основним видом діяльності ПП «ВекторТекс» є оптова і роздрібна торгівля меблевої тканини та фурнітури. Мета компанії: забезпечити мешканців України якісними і доступними матеріалами для меблі.

Компанія «ВекторТекс» намагається весь час покращувати свій сервіс і розширювати асортимент товарів.

Для зручності покупців всі товари розподілені по окремим групах тканин: жаккард, велюр, шеніл, замш, шкірзам, флок, полікоттон та інші.

На ПП «ВекторТекс» представлено товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, Чехія, Франція, Китай, Бельгія, тощо).

Товар поставляється на підприємство як власним транспортом, так і за допомогою співпраці з постачальниками продукції.

Підприємство «ВекторТекс» розраховане на ВСІ категорії клієнтів і може задовольнити навіть найвишуканіші смаки покупців.

Підприємство є платником податків та відрахувань в Пенсійний фонд, фонди соціального страхування, пов'язаних із нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам, а також платником окремих податків у відповідному податковому органі, за місцем свого розташування.

Підприємство значну частину асортимент продукції реалізує через роздрібну мережу головного підприємства до якої входять магазини, що знаходяться у м. Львові, Рівному, Чернівцях.

Одним з головних завдань роботи організації є отримання чистого прибутку, який направити на розширення і поповнення виробничої і технічної бази навчання по підвищенню кваліфікації робочих, виплату дивідендів і розвиток підприємства.

Стиль управління підприємства є демократичним, оскільки керівництво прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучити їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

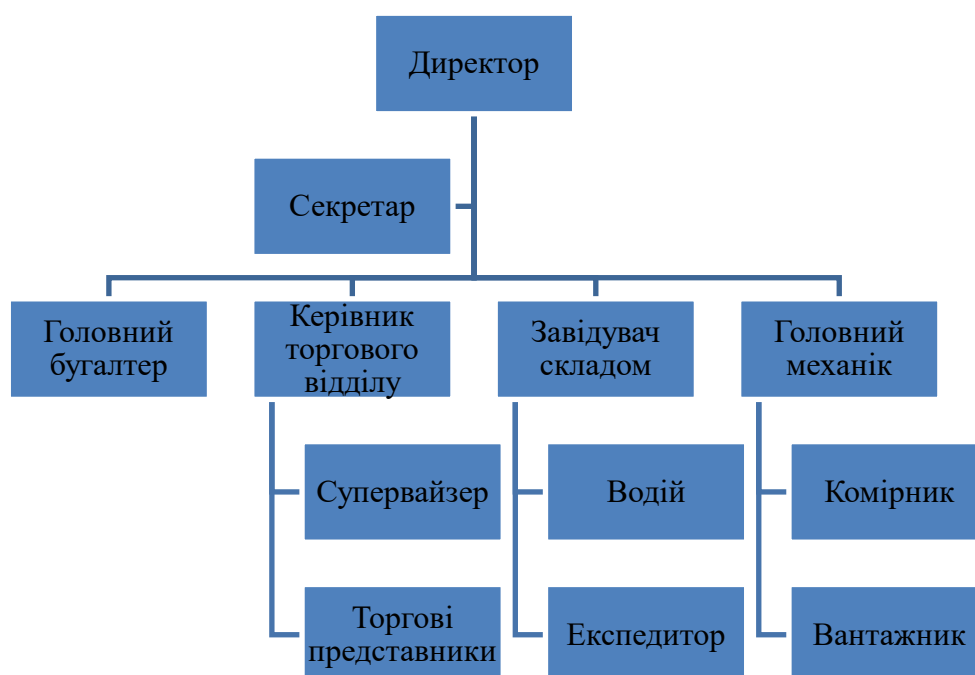


Рис. 2.1. Організація структури управління підприємства*

*Джерело: взято з підприємства, розроблено автором

Організаційна структура ПП «ВекторТекс» представлена в рисунку 2.1.

Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів управління виділяють три групи: економічні; організаційно-розпорядчі; соціальні.

Щодо методів управління ПП «ВекторТекс» то тут найбільш яскраво виражений перший метод. Щорічно товариство виділяє певну кількість коштів на закупівлю туристичних путівок, подарунків до різноманітних свят (дня св. Миколая, дня матері, жінки, будівельника та ін.), а також на допомогу молодим сім'ям.

В рамках структури управління протікає управлінський процес - рух інформації і прийняття управлінських рішень. Тому інформація має бути вчасно зібрана, оброблена та оцінена, щоб управлінський процес відбувався ефективно та високоякісно.

Поведінка людини визначається і її матеріальним становищем. Працівник з високим рівнем доходів має змогу саморозвиватися, підвищувати свій рівень освіти, що поліпшує його фахову компетентність, а отже, зростає його цінність для організації. Відповідно він почувається впевнено і незалежно.

Істотний вплив на поведінку індивіда має зовнішнє середовище.

З огляду на це менеджери ПП «ВекторТекс» приділяють значну увагу індивідуальним рисам працівників, які визначають особливості їх менталітету і виявляються у стосунках, ставленні до роботи, дотриманні загальноприйнятих моральних норм, визнанні суспільних цінностей тощо.

Набір кадрів полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. Підбором кадрів та розвитком персоналу на підприємстві займається відділ кадрів та відділ персоналу.

Підтримка управління організацією вимагає збору інформації на ПП «ВекторТекс», яку можна розділити на дві категорії: первинну і вторинну. Вторинна інформація вже була зібрана раніше для інших цілей, тоді як первинну збирають вперше для конкретних задач.

Для отримання вторинної інформації можна використовувати внутрішні і зовнішні джерела. До внутрішніх джерел вторинної інформації входить фінансова і статистична звітність товариства, дані про збут товарів і ринків, рахунки клієнтів та інші дані з попередніх досліджень. Зовнішні джерела включають видання державних установ, довідники, статистичні огляди, періодичні видання, книжки, а також комерційну інформацію, що надається комерційними дослідницькими фірмами.

При впровадженні комп'ютерних інформаційних технологій у товаристві ставляться дві основні цілі: зменшення витрат, збільшення віддачі та підвищення продуктивності. У сучасних умовах популярність інформаційних технологій зростає, і використання застарілих методів управління, маркетингу, обліку, обслуговування та зв'язку стає неприпустимим.

У ПП «ВекторТекс» стан автоматизації та впровадження інформаційних технологій є належним рівнем. Використовуються спеціалізовані системи управління виробництвом, інформаційні зв'язки між робітниками та керівниками товариства добре налагоджені, що допомагає знижувати витрати і підвищувати продуктивність праці.

Рекомендований перелік засобів організаційної та обчислювальної техніки для менеджера включає комп'ютер, принтер, сканер, факс і мобільний телефон. Для підтримки роботи менеджера потрібні такі програмні засоби: антивірус Kaspersky, операційна система Windows, пакет MS Office та програма Outlook Express.

Такий підхід до організації даних на ПП «ВекторТекс» приносить кілька переваг, зокрема спрощує організацію файлів в прикладних програмах, усуває дублювання даних, дозволяє змінювати прикладні програми без впливу на

фізичні пристрої або структуру даних, забезпечує надійність та захищеність інформації та зменшує надлишковість даних.

2.2 Управління персоналом

Стиль управління підприємства є демократичним, оскільки керівництво прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучити їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Поведінка людини визначається і її матеріальним становищем. Працівник з високим рівнем доходів має змогу саморозвиватися, підвищувати свій рівень освіти, що поліпшує його фахову компетентність, а отже, зростає його цінність для організації. Відповідно він почувається впевнено і незалежно.

Істотний вплив на поведінку індивіда має зовнішнє середовище.

З огляду на це менеджери ПП «ВекторТекс» приділяють значну увагу індивідуальним рисам працівників, які визначають особливості їх менталітету і виявляються у стосунках, ставленні до роботи, дотриманні загальноприйнятих моральних норм, визнанні суспільних цінностей тощо.

Набір кадрів полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. Підбором кадрів та розвитком персоналу на підприємстві займається відділ кадрів та відділ персоналу.

Професійний відбір кадрів на підприємстві є одним з найважливіших етапів підбору персоналу і включає наступні етапи:

- створення кадрової комісії;
- формування вимог до робочих місць;

- оголошення про конкурс у засобах масової інформації;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів;
- аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;
- комплексна оцінка кандидатів за рейтингом і формування кінцевого списку;
- заключення кадрової комісії щодо вибору кандидатури на вакантну посаду;
- затвердження на посаду, заключення контракту;
- оформлення і здача у відділ кадрів документів кандидата [5].

Набір на ПП «ВекторТекс» ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел.

1.1. Зовнішній набір

До засобів зовнішнього набору, які застосовуються на ПП «ВекторТекс», відносяться:

1. Оголошення в засобах масової інформації - на телебаченні, радіо, в пресі. Основна перевага даного методу підбору кандидатів - широке охоплення населення при відносно низьких початкових витратах.
2. Виїзд в університети та інші навчальні заклади.
3. Державні агентства зайнятості (біржа праці).

1.2. Внутрішній набір

На ПП «ВекторТекс» віддають перевагу набору в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, поліпшує моральний клімат і на цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору.

Для ефективної роботи співробітників підприємства використовується система підбору персоналу, що включає:

- Постійне підвищення кваліфікації;
- Перерозподіл використання конкретних функцій;
- Комплектування команд з урахуванням виключення проблем сумісності;
- Консультування кандидатів;

- Розробка або зміна посадових інструкцій;
- Атестація;
- Звільнення за підсумками атестації.

Умови прийому на роботу

Прийнятими на роботу на підприємство «ВекторТекс» можуть бути особи, що досягнули віку 18 років.

Оформлення на роботу офіційне, зарплата теж. Під час оформлення на роботу кандидат, насамперед, заповнює анкету встановленого зразка та проходить співбесіду з менеджером з метою визначення його придатності до роботи.

При оформленні на роботу працівникам необхідно подати у відділ персоналу наступні документи:

1. Паспорт (копії 1, 2 сторінки та прописки у двох примірниках);
2. Ідентифікаційний код (копія у двох примірниках);
3. Документ про освіту (копія у одному примірниках);
4. Свідоцтво про народження дитини, якщо є до 16 років (копія у одному примірнику);
5. Військовий квиток (копії 1, 2, 3 сторінки та сторінки про групу обліку та місця прописки у одному примірнику);
6. Чорнобильське посвідчення якщо є (копія у одному примірнику);
7. Оригінал трудової книжки;
8. Кольорові фото розміром 3х4см – 4 шт.;

Спеціалісти з набору персоналу звертають увагу і на особисті якості кожного співробітника, такі як комунікабельність, уважність, відповідальність, стресостійкість та здатність швидко навчатися. Новим співробітникам намагаються всіляко допомагати, щоб вони могли швидше влитися в колектив і повністю вивчити специфіку роботи фірми.

Кожен співробітник відчуває не лише причетність до команди величезної будівельної імперії, а й надійну соціальну захищеність. Зрозуміло, що працювати

в нашій компанії престижно і вигідно. Так само, як і бути її діловим партнером, бо тут цінують честь та добре ім'я.

Умови оплати та кар'єрний ріст працівників

Мінімальна з/п (ставка) – 7100 грн. на місяць.

Премії – за перевиконання місячного плану.

Відпустка – 24 календарні дні згідно діючого законодавства (14 календарних днів у літній період та 10 календарних днів у зимовий період).

Політика компанії спрямована на професійний розвиток співробітників. З цією метою проводяться навчання, як з вивчення асортименту та технічних характеристик товарів, так і з стандартів обслуговування покупців.

Окрім цього, працівники, що працюють у підприємстві більше 1 року отримують доплату за вислугу років у розмірі 500грн.,

більше 2-х років – 1000грн.,

більше 3-х років – 2000 грн.

Нарахування заробітної плати проводиться за декількома критеріями на основі аналізу праці працівника протягом місяця.

Графік роботи ПП «ВекторТекс» наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.1

Графік роботи ПП «ВекторТекс» в м. Львів*

Понеділок	з 9 до 17:00
Вівторок	
Середа	
Четвер	
П'ятниця	
Субота	вихідний
Неділя	вихідний

Джерело: взято з підприємства*

Керівництво компанії намагається зробити так, щоб всі співробітники були зацікавлені у своїй роботі. У першу чергу це стосується своєчасної виплати

офіційної заробітної плати, а також премій за командну роботу. Крім того, на підприємстві використовується і нематеріальні способи мотивації працівників.

Завданням менеджера відділу кадрів в ПП «ВекторТекс», перш за все, є формування кадрової політики, яка є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма областями господарської політики організації. Прийняття рішень у сфері кадрової політики відбувається у всіх функціональних підсистемах, таких як:

- Управління науково-технічною діяльністю;
- Управління виробництвом;
- Управління економічною діяльністю;
- Управління зовнішньо-господарською діяльністю;
- Управління персоналом організації.

В ПП «ВекторТекс», як і в кожному підприємстві існують базові елементи управління персоналом. До таких базових елементів можна віднести перелік основних завдань служби управління персоналом:

- планування та облік персоналу;
- пошук і відбір персоналу;
- визначення зарплати і пільг;
- професійна адаптація;
- навчання і просування персоналу;
- атестація персоналу;
- підготовка резервів персоналу;
- соціальний захист персоналу;
- стимулювання і мотивація;
- організація праці та робочого місця;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- вивільнення персоналу.

Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення, збереження і розвитку необхідного якісного і кількісного складу персоналу організації відповідно до потреб бізнесу.

2.3 Управління стратегічним розвитком організації та аналіз збутової діяльності

Управління стратегічним розвитком організації – це процес розробки та реалізації стратегії, яка дозволить організації досягти своїх довгострокових цілей. Стратегія – це набір цілей і завдань, які організація ставить перед собою, а також шляхи досягнення цих цілей.

Конкурентоспроможність – це здатність організації ефективно конкурувати з іншими організаціями на ринку. Конкурентоспроможність залежить від багатьох факторів, таких як: якість продукції або послуг, ціна, маркетинг, логістика, кадри та інші.

Управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоспроможністю включає такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Цей етап включає вивчення таких факторів, як: економічна ситуація, політичне середовище, соціальні тенденції, технологічні зміни та конкурентне середовище.

2. Аналіз внутрішнього середовища. Цей етап включає вивчення таких факторів, як: ресурси організації, її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

3. Розробка стратегії. Цей етап включає визначення довгострокових цілей організації, а також шляхів їх досягнення.

4. Впровадження стратегії. Цей етап включає реалізацію стратегії, тобто постановку завдань, розподіл ресурсів, мотивацію персоналу та контроль виконання.

5. Оцінка результатів. Цей етап включає оцінку ефективності стратегії, виявлення проблем і розробку заходів щодо їх вирішення.

Управління стратегічним розвитком організації та її

конкурентоспроможністю – це складний і багатогранний процес, який вимагає від менеджерів знань, досвіду та навичок. Однак, якщо цей процес проводиться правильно, він може допомогти організації досягти своїх довгострокових цілей і стати більш конкурентоспроможною на ринку.

Нижче наведено кілька конкретних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоспроможністю:

- Сконцентруйтеся на якості продукції або послуг. Це один з найважливіших факторів конкурентоспроможності.
- Запропонуйте своїм клієнтам конкурентні ціни. Це також один з найважливіших факторів конкурентоспроможності.
- Проводьте ефективний маркетинг. Це допоможе вам залучити нових клієнтів і збільшити обсяг продажів.
- Створіть ефективну систему логістики. Це допоможе вам швидко і якісно доставляти свої товари клієнтам.
- Приділіть увагу кадровій політиці. Наймайте кваліфікованих співробітників і створюйте для них комфортні умови праці.
- Постійно розвивайтеся і впроваджуйте інновації. Це допоможе вам залишатися попереду своїх конкурентів.

Виконання цих рекомендацій допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства і досягти успіху на ринку.

В даний час підприємство використовує багато дієвих засобів реклами – реклама в ЗМІ, на власному сайті та продукція з логотипом «Вектор».

Одним із важливих елементів маркетингових комунікацій фірми «ВекторТекс» є так звані POS-матеріали. До них належать календарі різних форматів, наклейки, ручки, блокноти, флешки.

Реклама – це складова частина маркетингової діяльності. Розробка рекламної стратегії є складним процесом, який поєднує в собі всі етапи маркетингової діяльності, починаючи з відбору ринкових сегментів, позиціонування товарів і закінчуючи розробкою продуктової стратегії фірми.

Основними засобами розповсюдження реклами є публікації у діловій періодиці, банки та бази даних на дискетах, послуги телекомунікацій, радіо реклама. Згідно проведених серед підприємців опитуванням, усі 100% підприємців використовують у роботі ділову періодику, переважна більшість (84 %) користується також друкованими довідниками, набагато менша кількість – базами даних та послугами телекомунікацій. Друковані довідники та ділова періодика є одним з найпоширеніших засобів розповсюдження інформації. Ці видання впливають на прийняття рішень про купівлю шляхом ознайомлення споживачів з товарами. До ділової періодики відносяться передусім загальноукраїнські періодичні видання, а також регіональні. Фірма «ВекторТекс» при просуванні своєї продукції залучає також пряму поштову рекламу – у вигляді листівок та буклетів, що розповсюджуються на місці та в місцях можливих для привернення потенційних клієнтів.

Також на підприємстві застосовується стимулювання збуту – існує гнучка система знижок, індивідуальний підхід до кожного клієнта.

В магазинах «ВекторТекс» застосовують такі знижки:

- знижки за кількість придбаного товару;
- бонусні знижки постійним клієнтам;
- знижки на застарілі товари;
- акції.

Споживачами товарів підприємства «ВекторТекс» є як великі меблеві компанії, так і роздрібні покупці. Завдяки своїм досягненням, а також прагненням покращити якість обслуговування, збільшити можливість вибору товару, компанія забезпечує велику конкуренцію іншим текстильними мережам по всій Україні.

Конкуренти ПП «ВекторТекс» це:

- Компанія «ВАШ текстиль» - один з найбільших українських виробників домашнього текстилю, а також постачальник сировини;
- «Текстиль-Контакт»;
- «МебільБренд» ;

- і тому подібні.

Конкурентними перевагами є накопичувальні знижки у відділі комплектації, знижки на окремі групи товарів та подарунки, які отримують покупці. Орієнтована на лідерство компанія «ВекторТекс» завоювала ринок своїм клієнтоорієнтованим обслуговуванням, широким асортиментом товарів і послуг, а також професіоналізмом співробітників. Канали збуту товару налаштовані на великий попит меблевих компаній. Меблеві компанії та є оптовими покупцями товару. Постачають товари до підприємства з усього світу. Також велика кількість вітчизняних товарів.

У компанії ПП «ВекторТекс», розробили дуже багато заходів для стимулювання збуту товару, які складаються з різноманітних акцій та сезонних знижок, а також подарункові сертифікати. Конкурентними перевагами є накопичувальні знижки у відділі комплектації, знижки на окремі групи тканин та подарунки, які отримують покупці.

Стратегії маркетингу :

- компанія ПП «ВекторТекс», орієнтується на індивідуальних покупців;
- маркетингові ресурси компанії на мій погляд розподілені чітко, по елементам вдосконалення на основі аналізу продукту, реклама для більшого просування та розширення збутових каналів;
- так, розрахований бюджет маркетингу, відповідає поставленим цілям.

Конкурентні переваги підприємства надає і наявність різноманітних додаткових послуг. До основних послуг, які надає ПП «ВекторТекс» належать:

1) Доставка товару.

Користуючись послугами доставки товару, покупець отримує наступні переваги:

- працівники підприємства самотійно комплектують замовлення покупця;
- відповідальність за якість придбаного товару несе підприємство;
- гарантується доставка в домовлений з покупцем термін.

До того ж, існує можливість здійснення Експрес доставки товару. Скориставшись послугою, покупець отримує безкоштовне завантаження та миттєву доставку його товару за місцем призначення.

2) Дизайн меблів;

Замовлення меблів в «ВекторТекс» це:

- широкий вибір тканин, доступний на складах;
- індивідуальний підхід до кожного покупця;
- дизайнерські поради;
- індивідуальний розкрій стільниці;
- можливість оновити свої меблі, змінивши матеріал;
- невисока вартість тканин за індивідуальним проектом;
- можливість придбання тканини за один день;

3) Комплектація чи відвантаження тканин;

переваги для клієнтів:

- професійна консультація щодо чищення тканин.
- комплектація фурнітурою.
- комплектація товару по заявці організацій (факс), рахунку-фактурі.
- підготовка товару до відвантаження.
- супроводження покупки від замовлення до поставки за адресою клієнта.

- індивідуальний підхід до кожного покупця.
- допомога в прийнятті дизайнерських рішень.

4) Банківські послуги;

представництво банку надає можливість здійснити обмін валют та цілий ряд інших банківських розрахунково-касових операцій.

5) Тканини під замовлення;

У випадку, коли необхідної тканини не має в наявності, покупець має можливість її замовити. В деяких випадках слід внести передплату за товар.

Планово-аналітична діяльність ПП «ВекторТекс» базується на наступних методах: економіко-статистичні, факторно-аналітичні методи, балансовий метод

та нормативний метод. Останній, звісно, є першочерговим, що пояснюється статусом підприємства.

Програмне забезпечення, що використовується в планово-аналітичній роботі товариства відповідає найвищим стандартам. Всі програмні продукти (1С: підприємство, MS Office та ін.) є ліцензійними. Ступінь ефективності проведення аналізу перерахованих показників є дуже високою [4].

Проаналізуємо валовий дохід – це загальна сума доходу підприємства, одержаного від усіх видів його діяльності протягом звітного періоду у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, так і за її межами. Валовий дохід містить:

- 1) дохід від реалізації товарів;
- 2) від здійснення банківських, страхових та інших операцій;
- 3) від операцій особливого виду;
- 4) від спільної діяльності та у вигляді дивідендів
- 5) доходи з інших джерел і від позареалізаційних операцій [3].

Для аналізу візьмемо валові доходи та витрати в доларах від 2020 до 2022 року, підсумок представлений в таблиці 2.2 і таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Валовий дохід в доларах ПП «ВекторТекс» за 2020 – 2022 рік*

місяць	2020	2021	2022
Січень	4 500	5 380	5 499
Лютий	6 680	6 335	5 856
Березень	5 665	8 083	7 008
Квітень	5 193	6 106	5 067
Травень	4 427	6 183	5 832
Червень	5 716	6 414	6 150
Липень	5 784	8 415	6 534
Серпень	7 512	7 032	8 504
Вересень	8 132	8 209	7 451
Жовтень	7 459	7 403	7 738
Листопад	6 763	9 828	9 682
Грудень	8 170	7 296	6 776
Всього	76 001	86 682	82 097

*Джерело: взято з підприємства

З таблиці видно, що валовий дохід за три роки майже місяцями зростає,

місяцями падає залежно від місяців, в принципі йде тенденція на виріст.

Таблиця 2.3

Витрати в доларах за 2020 – 2022 рік*

місяць	2020	2021	2022
Січень	1275	1746	2252
Лютий	1592	2105	2270
Березень	1435	1977	2480
Квітень	1846	1904	2418
Травень	1503	2004	2562
Червень	1519	2288	2549
Липень	1606	2164	2808
Серпень	1913	2153	2954
Вересень	1660	2395	3494
Жовтень	1868	2486	3259
Листопад	1807	2548	3480
Грудень	2370	2707	3109
Всього	20394	26477	33635

*Джерело: взято з підприємства

До витрат належать: оренда, логістика, заробітна плата, зв'язок і тому подібне. Як видно з таблиці витрати зростають з кожним місяцем.

Правильний підхід до аналізу доходів, витрат підприємства веде до підвищення ефективності його роботи. Незнання цього матеріалу може привести до повного провалу, банкрутства підприємства.

Один із ключових аспектів продажів тканини - це аналіз попиту та здатність передбачати зміни відповідно до зміни сезону, модних тенденцій та змін у попиті споживачів. Різні райони можуть мати різні смаки, переваги та вимоги до тканини, тому потрібно пристосовувати асортимент і маркетингові стратегії відповідно до потреб різних регіонів.

Щодо продажів по районам, то її можна представити у вигляді рис. 2.2.

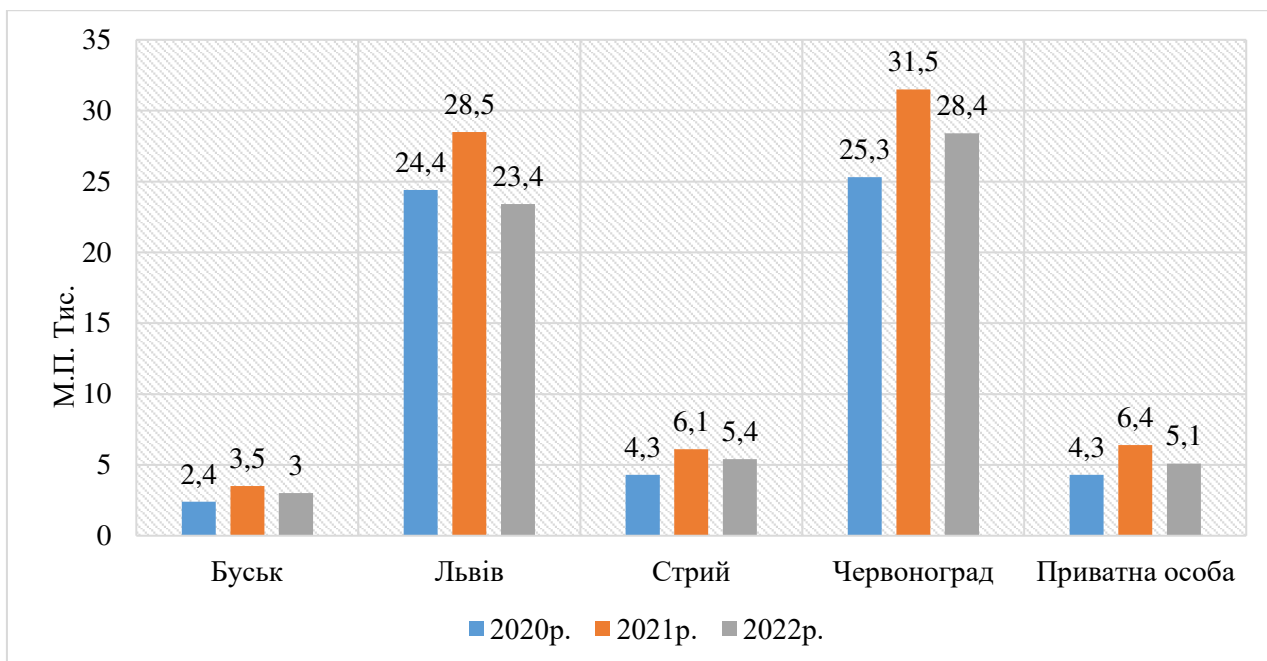


Рис. 2.2. Продажі по районах в МП. Тис. за 2020 - 2022 рік*

*Джерело: взято з підприємства, розроблено автором

З рис. 2.2 видно, що лідерами по закупівлі тканини є Червоноград і Львів, оскільки в Червонограді знаходяться основна кількість меблевих виробництв. Ця особливість зумовлює високий обсяг потреб у текстильних матеріалах для виготовлення меблів. Така ситуація може бути використана як стратегічна можливість для розвитку текстильного бізнесу в Червонограді.

У місті Львів також спостерігається значний обсяг закупівель тканини. Це може бути пояснено активною меблевою та текстильною галузями в цьому регіоні. Розташування таких виробництв впливає на попит на тканини та матеріали для оббивки меблів.

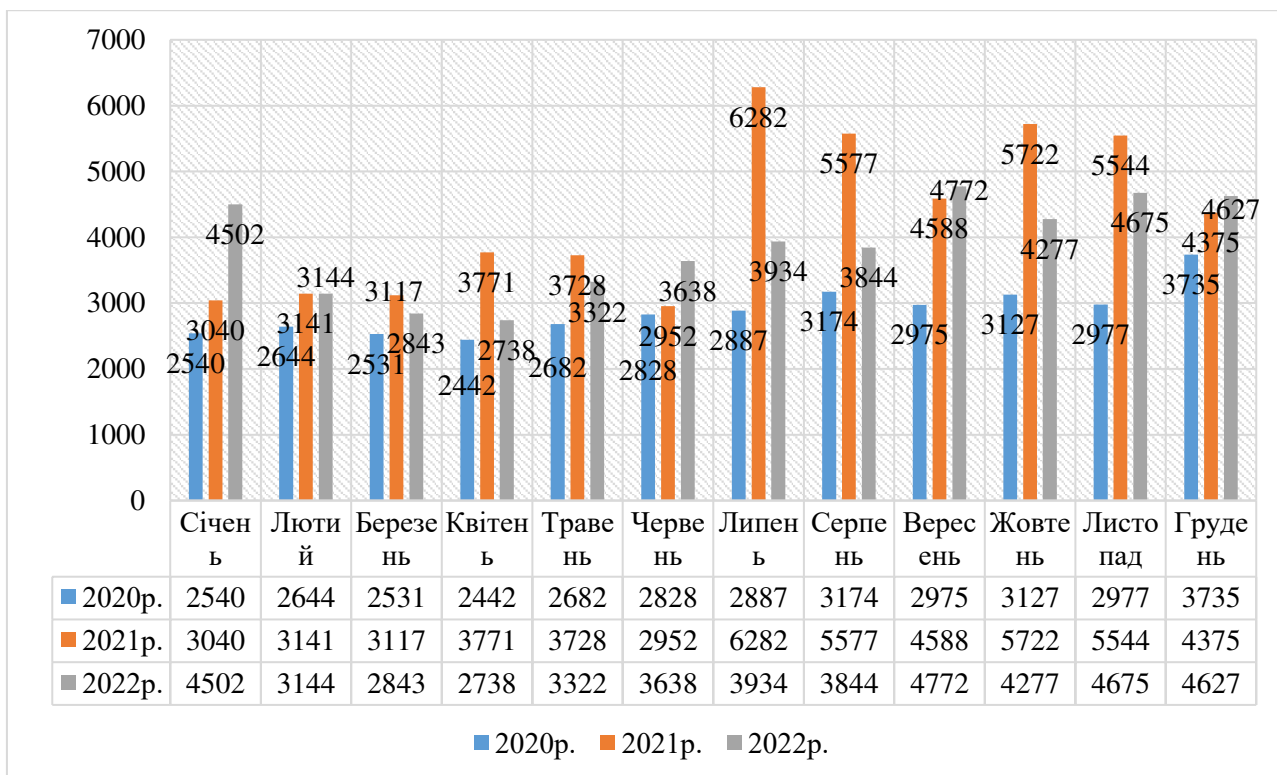


Рис. 2.3. Порівняння продаж фурнітури в доларах за 2020 – 2022 рік*

*Джерело: взято з підприємства, розроблено автором

Також як зазначалось вище, компанія займається продажем фурнітури порівняння якої зазначено в рис.2.3.

Ефективна логістика та постачання є важливими аспектами успішних продажів тканини. Для забезпечення вчасності поставок, необхідно ретельно контролювати складські запаси та планувати замовлення відповідно до прогнозу попиту в різних районах.

При побудові стратегії продажів тканини по районах, варто також враховувати місцеві законодавчі та регуляторні вимоги, а також культурні та мовні особливості різних регіонів. Розуміння контексту, в якому відбуваються продажі, допоможе підприємству успішно взаємодіяти з клієнтами та підтримувати позитивне сприйняття бренду.

Важливим аспектом продажів тканини є забезпечення якості продукції та надання необхідної інформації про технічні характеристики, догляд та склад тканини. Задоволені клієнти стають лояльними та роблять повторні покупки, що допомагає забезпечити стабільні продажі та розвиток бізнесу.

ПП «ВекторТекс» має власну торгову марку. Торгова марка надає покупцеві певний набір властивостей товару, переваг і послуг. Вона є міткою, відчутною емблемою, що повідомляє певну інформацію про фірму.

Ціни на продукцію в ПП «ВекторТекс» встановлюються відповідно до характеристик цільового ринку, асортименту пропонованої продукції і рівня конкуренції. Ціна товару повинна забезпечити сталий запланований прибуток і конкурентоспроможність торговця. Водночас вона може змінюватись залежно від завдань, що вирішує підприємство у визначений час і на конкретному ринку: тобто ціни на товар треба використовувати для пристосування до умов ринку: витрат, попиту, конкуренції, це здійснюється за допомогою змін у прейскурантах, націнок, знижок, компенсацій, застережень до умов продажу.

Таблиця 2.3

SWOT - аналіз Приватного підприємства «ВекторТекс»*

Сильні сторони	Висока якість продукції
	Високий логістичний потенціал
	Добре укомплектований та працездатний відділ продажів
	Наявність виробничих потужностей
	Висока кваліфікація керівництва підприємства
	Наявність і запас тканини
Слабкі сторони	Недостатньо реклами
	Плинність робочих кадрів
	Недостатня кваліфікація робочих
	Недоукомплектованість лінійного персоналу
	Недолік розвитку ЗМІ
Можливості	Ринок росте, з'являються нові швидкозростаючі сегменти
	Почати краще просувати соціальні мережі
	Розширення виробничих можливостей
	Вихід на нові ринки
	Найняти кращих маркетологів
Загрози	Активізація конкурентів
	Виникнення в найближчому часі конкурентоспроможних текстильних організацій
	Світова криза торкнулась виробників і постачальників тканин
	Використання некомпетентної робочої сили призводить до зниження якості робіт

*Джерело: складено автором

Проаналізувавши «ВекторТекс» за SWOT – аналізом, таблиця 2.3, видно, що потрібно розвивати маркетингову сферу, більше рекламувати і просувати товар в маси і активно розвивати соціальні мережі.

ПП «ВекторТекс» володіє власною торговою маркою, яка передає певний набір характеристик товару, переваг і послуг покупцеві. Ця марка є своєрідним візитним карточкою, яка інформує про певні аспекти фірми.

Ціни на продукцію встановлюються ПП «ВекторТекс» з урахуванням властивостей цільового ринку, асортименту пропонованих товарів і рівня конкуренції. Вони мають забезпечувати стійкий запланований прибуток і зберігати конкурентну позицію компанії. Одночасно ціна може змінюватися відповідно до поставлених завдань, що вирішує підприємство, в конкретний період часу та на певному ринку. Це означає, що цінова політика використовується для адаптації до умов ринку, включаючи витрати, попит, рівень конкуренції, через регулярне оновлення прайс-листів, застосування різних націнок, знижок, компенсацій та інших умов продажу.

Для відправки тканин складається маршрутний лист в якому зазначається працівник, дата і номенклатура продукції. Також заповнюється таблиця 2.4

Таблиця 2.4

Маршрутний лист*

Дата	Звідки, адреса	Куди, адреса	Ціль поїздки	Спідометр		Пробіг авто
				початок	кінець	
приклад	Львів, Козакова, 24	Львів, Хачатуряна, 28	Відрядження з менеджером продаж	25458	25568	110
	Офіс	Автовокзал				
Затрати			Сума			
паливо	офіс	відрядження	Видана	Факт		
10	—	—	100,0 грн.	32,0 грн.		

Джерело: взято з підприємства*

Отже, маркетингово-логістична система компанії є одним із ключових факторів, що визначає її конкурентоспроможність, оскільки безпосередньо впливає на її економічну ефективність та має стратегічне значення в плануванні. Варто розглядати маркетингову логістику як важливий елемент конкурентної

стратегії компанії, оскільки вона координує дії і вимагає наявності потужної інформаційної системи та розвиненої інфраструктури. Хоча маркетинг і логістика функціонують як окремі системи, стратегічне бачення фірми, включаючи цілі, аналіз ситуації та результати, формується через маркетинг, тоді як логістика визначає стратегію руху товару, включаючи раціональні матеріальні потоки. Логістика також бере участь у визначенні стратегії компанії, оцінюючи нові джерела ресурсів та ринки, а маркетинг допомагає у розробці стратегії руху товару.

Висновки до розділу II

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ПП «ВЕКТОРТЕКС»

3.1 Впровадження сучасних підходів до організації управлінської праці

У сучасному бізнес-середовищі розвиваються різноманітні підходи до організації управлінської праці. Один з найпоширеніших підходів - це інтеграція інформаційних технологій в управлінські процеси, що спрощує комунікацію, збільшує ефективність та забезпечує більш точне прийняття рішень. Іншим важливим аспектом є використання агільних методологій управління, які дозволяють організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до змін в бізнес-середовищі.

Сучасні підходи до організації управлінської праці на підприємстві орієнтовані на створення ефективних та інноваційних стратегій управління персоналом, які сприяють досягненню цілей бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності. Ось деякі з них:

1. Гнучкі робочі графіки: Застосування гнучких робочих графіків, таких як дистанційна робота, робочі години на вибір та робота на частковий робочий день, дозволяє пристосовувати графіки роботи до індивідуальних потреб та можливостей співробітників.

2. Технологічні інструменти для управління персоналом: Використання спеціального програмного забезпечення та онлайн-платформ для автоматизації процесів управління персоналом, включаючи відбір кандидатів, оцінку роботи, розвиток співробітників та винагороди.

3. Системи навчання та розвитку: Розвиток програм навчання та розвитку, які спрямовані на підвищення навичок та кваліфікації співробітників, включаючи внутрішні та зовнішні тренінги, онлайн-курси та менторські програми.

4. Моделі оцінки роботи та винагороди: Впровадження сучасних моделей оцінки роботи та винагороди, таких як система "360 градусів", керована

співпрацею, та гнучкі системи винагороди, що базуються на результативності та досягненнях.

5. Стратегії залучення та збереження талантів: Розробка програм залучення та збереження талантів, які включають у себе стимулюючі програми, кар'єрний розвиток, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям.

6. Культура та клімат підтримки: Створення сприятливого організаційного середовища, що сприяє розвитку, співпраці та інноваціям, через розвиток відкритої та підтримувальної корпоративної культури.

7. Управління ризиками та безпекою: Впровадження програм управління ризиками та безпекою для забезпечення здоров'я, безпеки та добробуту працівників на робочому місці.

8. Співробітництво та комунікація: Розвиток ефективних механізмів комунікації та співробітництва між керівництвом та персоналом для підтримки відкритості та взаєморозуміння.

Застосування цих підходів дозволить підприємствам покращити управління персоналом та досягти кращих результатів в умовах сучасного бізнес-середовища.

Впровадження системи організації управлінської праці може мати низку переваг для організації, таких як підвищення продуктивності, зменшення витрат та поліпшення якості продукції чи послуг. Однак цей процес також стикається з викликами, такими як опір з боку персоналу, нестача ресурсів та технічні обмеження. Розглянемо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та виклики впровадження системи організації управлінської праці на підприємстві*

Переваги	Виклики
Підвищення ефективності роботи	Опір з боку працівників
Покращення якості продукції та послуг	Необхідність інвестування
Зниження витрат	Необхідність зміни корпоративної культури
Підвищення задоволеності працівників	Постійне вдосконалення системи
Підвищення конкурентоспроможності	Ризик втрати цілісності організаційних процесів

Зробивши аналіз та оцінивши діяльність Приватного підприємства «ВекторТекс» можна запропонувати такі шляхи удосконалення діяльності підприємства:

1) розширювати площу складських приміщень;

Територія підприємства та наявність вільних грошових коштів дозволяє розширити площу складів.

Розширюючи складські приміщення підприємство отримає такі переваги:

- збільшиться кількість робочих місць;
- зросте виробничий потенціал підприємства, що приведе до зростання частки продукції підприємства на українському ринку;
- із збільшенням площі складів для зберігання тканини і матеріалів підприємство отримає можливість зберігати на складах тканину довший період часу та в більшій кількості;
- зникне проблема із великою кількістю надходження тканини та повним заповненням складів, що ускладнювала роботу працівникам та зменшувала час зберігання товару.

2) підприємству необхідно закупити новий автотранспорт для перевезення і доставки тканини і фурнітури або капітально ремонтувати наявний у нього транспорт на балансі;

Якісний ремонт наявного автотранспорту або закупівля нових вантажівок дозволить підприємству скоротити витрати на обслуговування зношеного автотранспорту та збільшити швидкість доставки тканини на підприємство і також покупцям.

3) проводити постійне підвищення кваліфікації працівників підприємства та навчання персоналу;

4) постійно здійснювати пошук нових дистриб'юторів та торговельних партнерів як в Україні, так і в інших країнах.

Формування нових та надійних зв'язків із іноземними партнерами дозволить компанії розширити свою зовнішньоекономічну діяльність, збільшити експорт продукції, отримати іноземні інвестиції для розширення і вдосконалення

виробництва, посилення позицій продукції яка є брендом, отримати позитивну репутацію підприємства на зовнішньому ринку.

5) зміцнення позицій компанії на ринку B2B;

6) продовжувати застосування трейд–маркетингових заходів, реклами на телебаченні, радіо, в інтернеті;

7) розширювати асортимент новими тканинами;

8) напрямки підвищення ефективності роботи персоналу:

- формування оптимального складу персоналу;
- збільшення реального фонду робочого часу;
- створення раціональних структур управління;
- створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;
- моральне заохочення працівників;
- поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу;
- удосконалення систем оплати праці;
- застосування системи участі робітників у прибутках.

9) етапі формування запасів:

- створення оптимальних запасів тканини;
- використання раціональних схем постачання тканини.

10) частіше здійснювати оновлення на сайті компанії, щоб усі хто бажає дізнатись більше про підприємство, або хоче співпрацювати із ним: потенційні дистриб'ютори, постачальники, торговельні партнери, а також студенти, практиканти, стажери і т.д.

Кожен із зазначених напрямків на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою. На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз для приватного підприємства «ВекторТекс»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

Висока якість продукції	Обмежений маркетинговий бюджет
Технологічна компетентність	Низька унікальність продукції
Ефективне виробництво	Обмежена асортимент продукції
Досвідчений персонал	Залежність від окремих постачальників
Відмінна інфраструктура	Відсутність розвиненої мережі роздрібних точок
	Потреба у вдосконаленні маркетингу
Можливості	Загрози
Розширення асортименту	Зростання конкуренції
Зріст попиту на текстиль	Зміни в споживчих уподобаннях
Експорт до нових ринків	Зміни в законодавстві
Використання сталих матеріалів	Вплив економічних коливань
Розвиток екологічної свідомості	Зміни в обмеженнях щодо виробництва текстилю

*Джерело: складено автором

Застосовуючи методологію SWOT-аналізу, в таблиці 3.1, на підприємстві «ВекторТекс» було ідентифіковано ключові фактори, що впливають на його діяльність. Зовнішній аналіз виявив можливості росту на ринку текстильних виробів та загрози від конкуренції та змін в споживчих пріоритетах. Внутрішній аналіз відзначив сильні сторони у виробничому процесі та слабкість у маркетингових стратегіях.

Застосувавши SWOT-аналіз, було розроблено матрицю, яка систематизувала відношення між сильними і слабкими сторонами підприємства та можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі.

За результатами SWOT-аналізу було виділено можливості для зростання, такі як розширення асортименту та підвищення якості виробів. Також було виявлено загрози, пов'язані зі змінами на ринку та змінами у споживчих уподобаннях. Внутрішній аналіз підкреслив сильні сторони у виробництві та слабкі сторони у маркетингових зусиллях.

Таблиця 3.2

**Матриця сильних та слабких сторін, загроз та можливостей
для ПП «ВекторТекс»***

	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони	- Висока якість продукції	- Зростання попиту на текстильні вироби
	- Ефективне управління виробництвом	- Розширення можливостей експорту
	- Широкий асортимент продукції	- Зниження митних бар'єрів при експорті
Слабкі сторони	- Відсутність інноваційного дослідження	- Застаріле обладнання та технології
	- Обмежені фінансові ресурси	- Низька універсальність деяких продуктів
	- Недостатня маркетингова стратегія	- Змінність модних тенденцій
Загрози	- Збільшення конкуренції від інших виробників	- Політична та економічна нестабільність
	- Зростання вартості сировини	- Зміни в законодавстві щодо екології
	- Зменшення попиту через економічні кризи	- Конкуренція з зарубіжними виробниками
Можливості	- Впровадження нових технологій	- Розвиток онлайн-торгівлі текстильними виробами
	- Розширення асортименту за рахунок нових продуктів	- Підвищення попиту на екологічно чисті продукти
	- Партнерство з дизайнерами для створення унікальних виробів	- Збільшення свідомості споживачів про якість іноземних товарів
	- Вивчення інших ринків для можливості розширення географії збуту	- Розвиток сприятливих умов для підтримки малого бізнесу

*Джерело: складено автором

Таблиця 3.2 це матриця, яка допомагає виділити ключові аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства "ВекторТекс", а також визначити парні комбінації сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами. Ця інформація є важливою для формування стратегії розвитку, яка б відповідала реальним потребам і можливостям підприємства.

Відзначено, що підприємство «ВекторТекс» має суттєвий потенціал для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. На основі результатів SWOT-аналізу були розроблені рекомендації щодо оптимізації маркетингової стратегії та підвищення якості продукції.

Узагальнюючи, стратегічне управління на підприємстві «ВекторТекс» виявляється як комплексний та гнучкий підхід до розвитку, в якому стратегія відображає реалії ринку та можливості підприємства, аналізуючи сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Ось кілька конкретних рекомендацій щодо управління фінансово-економічною підсистемою:

- Складіть фінансовий план і дотримуйтеся його.
- Регулярно стежте за своїми фінансами і аналізуйте їх.
- Приймайте ефективні фінансові рішення.
- Залучайте професійну допомогу, якщо це необхідно.

Виконуючи ці рекомендації, ви можете забезпечити ефективне управління своїми фінансами і досягти своїх цілей.

Основними заходами для підвищення кваліфікації працівників є:

- Внутрішні навчальні курси для підвищення кваліфікації працівників;
- Онлайн-курси професійного розвитку;
- Підвищення кваліфікації у професійних організаціях.

У стратегічних планах підприємства також передбачені заходи для вдосконалення роботи підприємства та збільшення обсягів продажу продукції.

Заходи поступово впроваджуються на підприємстві і заслуговують на те, щоб їх внести до переліку пропозицій щодо вдосконалення роботи підприємства.

Керівництво Приватного підприємства «ВекторТекс» чудово розуміє які існують проблеми у роботі власної компанії та які заходи необхідно здійснити для вирішення проблем і створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємства.

Також хотів би порадити поступово переходити на «Менеджмент 3.0» – це майбутнє управління. Для керівників важливо миттєво реагувати на зміни навколишнього середовища, аби бути ефективними.

Самоорганізована та гнучка команда – запорука успіху будь-якої компанії. Робота з клієнтами не передбачає повільності, зайвої бюрократії та догматичності. Відповіді на клієнтські запити мусять бути не лише якісними, а й

вчасними. Підхід, коли без керівника, якого немає на місці, завдання не вирішуються, безнадійно застарів.

Аналізуючи та оцінюючи діяльність Приватного підприємства «ВекторТекс» я згідний із керівництвом компанії у прийнятті заходів щодо збільшення обсягів продажу продукції та виведення нового асортименту тканини на ринок, а саме:

- розширювати ринок збуту продукції компанії завдяки власним дослідженням ринку та активної співпраці з дистриб'юторами компанії;
- підвищувати рівень продажу тканини в на вже освоєних територіях за допомогою креативної рекламної кампанії та цікавих акцій для покупців продукції у формі різноманітних знижок;
- проведення спільних заходів локального характеру із дистриб'юторами зі стимулювання збуту в окремих регіонах та вдосконалення системи продажів та заходів із просування продукції бренду;
- виведення нових тканин на ринок за доступними цінами, що дозволить збільшувати продажі продукту.

Саме ці пропозиції допоможуть досягти високих результатів та раціоналізації діяльності Приватного підприємства «ВекторТекс».

3.3 Розрахунку економічної ефективності пропонованих заходів

Для розрахунку економічної ефективності можна використовувати такі методи:

Метод чистої приведеної вартості (NPV): Цей метод використовується для визначення того, чи буде проект прибутковим. NPV розраховується як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків, які очікуються від проекту, і сумою дисконтованих інвестицій, які будуть зроблені в проект.

Метод індексу прибутковості (PI): Цей метод використовується для визначення того, скільки копійок прибутку буде отримано з кожної інвестованої копійки. PI розраховується як відношення суми дисконтованих грошових

потоків, які очікуються від проекту, до суми дисконтованих інвестицій, які будуть зроблені в проект.

Метод окупності визначає, скільки часу потрібно, щоб інвестиція в проект повністю повернулася. Цей термін розраховується як період, протягом якого дисконтована сума очікуваних грошових потоків від проекту дорівнює дисконтованій сумі інвестицій у проект. Важливо пам'ятати, що оцінка економічної ефективності є лише передбаченням, і реальні результати можуть відрізнятися від прогнозу через різноманітні фактори, такі як економічна кон'юнктура, конкурентне середовище, зміни в законодавстві і т. д.

Для того, щоб зробити розрахунок економічної ефективності більш точним, рекомендується:

- Використовувати дані про реальні витрати та доходи підприємства.
- Звернутися до фахівців з економіки та фінансів.
- Використовувати спеціальне програмне забезпечення.

Ось кілька прикладів того, як можна розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів:

Пропонується придбати нове програмне забезпечення для управлінців. Вартість програмного забезпечення становить 10 000 грн. Очікується, що це дозволить підвищити продуктивність праці управлінців на 10%. За даними підприємства, річний прибуток, який генерує один управлінець, становить 100 000 грн. Таким чином, очікується, що придбання нового програмного забезпечення дозволить збільшити річний прибуток на 10 000 грн.

Заходи для покращення управлінської системи:

- Впровадження нової системи планування управлінської праці.
- Раціоналізація організації робочих місць управлінців.
- Підвищення рівня мотивації управлінської праці.

1. Впровадження нової системи планування управлінської праці:

Очікуваний результат:

Скорочення часу, необхідного для планування роботи, на 20%.

Розрахунок:

Час, який витрачається на планування роботи, становить 100 годин на місяць. Очікується, що впровадження нової системи планування дозволить економити 20 годин на місяць, або 240 годин на рік. Вартість однієї години роботи управлінця становить 100 грн. Очікується, що впровадження нової системи планування дозволить економити 24 000 грн. на рік.

2. Раціоналізація організації робочих місць управлінців:

Очікуваний результат:

Підвищення продуктивності праці управлінців на 10%.

Розрахунок:

Вартість нового програмного забезпечення становить 10 000 грн. Очікується, що придбання нового програмного забезпечення дозволить збільшити річний прибуток на 10 000 грн.

3. Підвищення рівня мотивації управлінської праці:

Очікуваний результат:

Зниження плинності кадрів на 5%.

Розрахунок:

Середня вартість пошуку та підготовки нового управлінця становить 10 000 грн. Очікується, що підвищення рівня мотивації управлінської праці дозволить економити 5 000 грн. на рік.

Загальний розрахунок економічної ефективності:

Очікується, що впровадження пропонованих заходів дозволить економити 39 000 грн. на рік.

В **табл. 3.3** наведено напрямки удосконалення матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності персоналу ПП «ВекторТекс».

У зусиллях поліпшення системи винагородження працівників, запропоновано відмовитися від виплати незаслужених премій та перейти до системи бонусів з щомісячними виплатами.

Таблиця

Напрямки удосконалення матеріального стимулювання

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Порядок нарахування премій	Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану робіт	Зростання продуктивності праці
2.	Матеріальна відповідальність та дисциплінарні заходи	Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни	Зниження простоїв, запізнь, прогулів та інше
3.	Участь працівників у прибутках	Система участі у прибутках в залежності від продуктивності праці	Зростання продуктивності праці

Для поліпшення ефективності матеріальної мотивації працівників, пропонується впровадити нову систему оплати праці, яка буде більш обґрунтованою. Ця система передбачає, що зарплата працівників основного виробництва складатиметься з двох частин. Перша - це фіксована погодинна зарплата, яка визначатиметься на основі фактично відпрацьованого часу, а друга - це відрядна заробітна плата або премія за фактичні витрати праці, що становлять частку від зекономленого часу, і визначаються тарифною ставкою та економічним часом - коефіцієнтом (від 0,3 до 0,7). Це дозволить зменшити витрати на оплату праці. У таблиці 3.4 наведено коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану робіт.

Таблиця

% виконання плану робіт	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Отже, вищезгадана система преміювання буде стимулом для працівників підвищити свої трудові показники, оскільки спонукає їх працювати над досягненням цілей та отриманням винагороди у вигляді бонусів. Аналіз був проведений щодо рівня та негативної динаміки продуктивності праці порівняно з ростом заробітної плати на підприємстві протягом періоду з 2020 по 2022 рік.

Також було виявлено недостатню ефективність діючої системи преміювання та матеріальної відповідальності персоналу. Для визначення очікуваного ефекту від впровадження системи оплати праці за методом Хелсі буде проведено розрахунки.

Тобто, якщо формалізувати дану систему ми отримаємо наступну формулу:

$$ЗП = ГТС \times ФРЧ + ЕЧ \times K_{ек} \times ГТС \quad (3.1)$$

Заробітна плата тут - це заробітна плата працівника; ГЗП - погодинна заробітна плата;

ФРЧ - фонд робочого часу працівника; Тз - зекономлений працівником час;

Кек - коефіцієнт, який визначає, яка частина зекономленого часу буде оплачена.

Це означає, що, наприклад, якщо працівник з 4-го розряду заощаджує 25% свого робочого часу протягом 8-годинної зміни, то це означає заощадження часу в 2 години. Якщо погодинна ставка працівника з 4-го розряду в його професії становить 9,2 грн, а коефіцієнт - 0,4, то за місяць працівник отримає таку економію заробітної плати.

$$ЗП_{\text{традиц. система}} = 58,2 \text{ грн} \times 8 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 10243,2 \text{ грн.}$$

$$ЗП_{\text{система Хелсі}} = (58,2 \text{ грн} \times 6 \text{ год} + 2 \text{ год} \times 0,4 \times 58,2 \text{ грн}) \times 22 \text{ дні} = 8706 \text{ грн.}$$

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

$$ЗП_{ек(міс.)} = 10243,2 - 8706,7 = 1536,5 \text{ грн.},$$

$$\text{а річна: } ЗП_{ек(річн.)} = 1536 \times 12 \text{ міс} = 18437 \text{ грн}$$

При переході до такої системи оплати праці на підприємстві, на якому працює близько 10 чоловік, можна очікувати такі економії. У разі виконання вищезазначених умов, компанія може заощадити на зарплаті основного працівника на цій посаді протягом одного року наступним чином: $18,437 \times 10 = 184,37$ тис. грн.

Давайте розглянемо засоби мотивації, які, як правило, викликають інтерес серед працівників (див. Таблицю 3.5), та визначимо їх популярність пропорційно загальній кількості балів.

**Очікування працівників ПП «ВекторТекс» щодо вибору інструментів
мотивації праці на підприємстві**

Інструмент мотивації	Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь)	Затребу- ваність
Заробітна плата	18	12
Премія за виконання планових завдань	18	12
Премія за виконання разових (проектних) завдань	15	10,4
Компенсація витрат на харчування	14	9,9
Компенсація витрат на проїзд	12	8,9
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	6	5,8
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5	5,3
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	17	11,5
Організація корпоративних заходів пізнавально- розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	18	12
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	18	12
Разом	141	100

Найбільш популярними серед них є оплата праці та бонуси, відшкодування витрат на харчування та транспорт, компенсація вартості абонементу на спортивний клуб або басейн, організація корпоративних подій (свят, тематичних вечірок тощо), особиста винагорода до дня народження або з інших особливих приводів (ювілеї, народження дитини тощо). Працівникам адміністративного персоналу підприємства пропонується визначити пріоритетність реалізації ініціатив трудового колективу шляхом присвоєння кожному засобу рангу значущості (від 1 – як найбільш пріоритетний, до 14 – як найменш пріоритетний).

Висновки до розділу III

ВИСНОВКИ

Під час проведення цієї роботи було виявлено, що оптимізація управлінської системи є критично важливою для досягнення успіху та забезпечення стійкого розвитку будь-якого підприємства. У процесі аналізу було виявлено деякі недоліки та можливості для поліпшення в діючій управлінській практиці.

Зокрема, виявлено, що процес планування управлінської роботи може бути оптимізований шляхом впровадження нової системи, яка дозволить скоротити час, необхідний для планування, та забезпечить більшу ефективність управлінських процесів. Крім того, раціоналізація організації робочих місць управлінців може покращити їхню продуктивність та сприяти ефективнішому використанню ресурсів підприємства. Також виявлено, що підвищення рівня мотивації управлінської праці може значно знизити плинність кадрів та забезпечити більшу стабільність в роботі команди управлінців.

Результати розрахунків ефективності запропонованих заходів свідчать про значні потенційні вигоди для підприємства. Очікувана економія витрат у розмірі 39 000 гривень на рік є переконливим аргументом на користь впровадження цих заходів. Ця економія може бути вкрай корисною для підприємства в умовах постійної конкуренції та змін на ринку.

Отже, впровадження рекомендаційних заходів може значно підвищити ефективність управління підприємством, зробити його більш конкурентоспроможним та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуцький, О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Львів: Видавництво "Світ", 2015. 389 с.
2. Болтянська, Л.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон, 2015. 189 с.
3. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6(49). С. 65-69.
4. Бублик М. І., Хім'як М. М., Лібер М. В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С. 136-139.
5. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 3. С. 44-49.
6. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
7. Виноградський, М. Д. Організація праці менеджера: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Зклад, 2020. 423 с.
8. Гайда Ю. О. Організація управління підприємством: Підручник. — К.: КНЕУ, 2016.
9. Гетьман О. О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посіб. [2-ге видання]. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 488 с.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2014. 352 с.
11. Грищенко, В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Київ, 2015. 238 с.
12. Данилевич, Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Львів, 2018. С.91-99.
13. Дискіна, А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства: науковий журнал. Київ, 2018. 214-221 с.

14. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. О. Болтянська, Л. О. Андрєєва, О. І. Лисак. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
15. Економіка праці: навч. посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
16. Заблудовський С. І. Управління персоналом організації: навч. посіб. — К.: Знання, 2017.
17. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 12-17.
18. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
19. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 728 с.
20. Ільєнко, Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Київ: КНЕУ, 2016. 306 с.
21. Калашникова Н. М., Калашников О. В. Організаційна поведінка: підручник. — К.: КНЕУ, 2019.
22. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Одеса: ОНЕУ, 2016. 123-131 с.
23. Климчук, А.О., Михайлов. А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Київ: КНЕУ, 2018. 187-199 с.
24. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
25. Колот, А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2016. 67 с.
26. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С. 13-21.
27. Крушельницька, О. В., Мельничук. О.В. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2003. 32-42 с.

28. Леонтенко, О. М. Завдання служби управління персоналом у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу організації. Київ: КНЕУ, 2018. 43 с.
29. Лещенко, Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Херсон, 2016. 31-39 с.
30. Лобов С. П. Управління персоналом: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2017.
31. Менеджмент персоналу. Практикум : навч. посіб. / за ред. О. І. Сердюк. Полтава : ПДАА, 2012. 344 с.
32. Навроцький Я. Ф. Сучасний розвиток ринку сільськогосподарської техніки. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 3. С. 63-69.
33. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
34. Нечипоренко В. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на аграрному ринку України. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2018. № 3(14). URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6758/1/1.PDF>
35. Николюк О. М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 1(55). С. 246-249.
36. Нужненко Л. О. Конкуренція як універсальна умова прогресу. *Науковий огляд*. 2018. № 9(52). URL : <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6758/1/1.PDF>
37. Організаційна поведінка: Підручник / За ред. Ю. Л. Сікорської. — К.: КНЕУ, 2013.
38. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 365 с.
39. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2005. 212 с.
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

41. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства : сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 270-276.
42. Пасхавер Б. Й. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку. Київ : Інститут економіки та прогнозування, 2009. 432 с.
43. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
44. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 528 с.
45. Полторак В. А. Маркетингові дослідження : навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2003. 387 с.
46. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський Київ : Онснови, 2009. 390 с.
47. Притула В. І. Управління персоналом підприємства з позиції системного підходу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 2. Т.1. С. 237-241.
48. Пучкова С. І. Проблеси кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2004. Вип. 18. С. 316-321.
49. Рудницька М. О. Мікроекономіка : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 360 с.
50. Салун М. М., Паляничка Є. М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 2(41). С. 56-62.
51. Сидоренко О. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: Підручник. — К.: КНЕУ, 2015.
52. Сименко І. В., Косова Т. Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.

53. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1(33). С. 91-95.
54. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність : монографія. Київ : ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.
55. Стратегічний менеджмент : [навч. посібн.] / Н. Ю, Подольчак. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
56. Тирпак І. В., Тирпак В. І., Жуков С. А. Основи економіки та організації підприємництва : навчальний посібник. Київ : Кондор. 2015. 270 с.
57. Цимбалюк С. О., Цимбалюк Д. І. Методологія та оцінка оплати праці з погляду реалізації принципів гідної праці в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 290-297.
58. Чепінога В. Г. Основи економічної теорії : навч. посіб. Київ : Вид-во Ліра-Київ, 2014. 240 с.
- 59.

Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності УП	Результати, отримані у процесі проведення оцінювання ефективності УП за допомогою методу	Переваги методу	Недоліки методу
Анкетування і тестування	Створюють анкети та тести, що містять набір ключових питань, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або виявлення потреб.	Здійснення швидкого та ефективного збору значної кількості інформації щодо роботи підсистеми управління персоналом в короткі терміни.	Отримання та вивчення різних аспектів проблеми шляхом аналізу відповідей учасників.	1) оперативність проведення 2) достовірність отримання даних 3) формалізованість проведення 4) низька трудомісткість	Складність при підготовці питань для тестів та анкет
Інтерв'ю	Проводиться усна бесіда та опитування працівників з метою збору інформації щодо їх думок та оцінок щодо різних аспектів діяльності організації та функціонування підсистеми управління персоналом.	Отримання відгуків та думок про оцінку діяльності підсистеми управління персоналом в організації.	Збір різноманітної інформації щодо проблемних питань, а також додаткових документально підтверджених фактів, що стосуються ситуації.	1) інформація з перших вуст 2) неформальне дослідження психологічного клімату в колективі 3) точність дослідження достатньо висока	1) суб'єктивність думок та оцінок респондентів 2) великі затрати часу 3) недостатність інформації
Вивчення документів	Зазвичай використовується типовий набір питань для спрощення процесу збору даних. Основою є аналіз фактичних та фактологічних матеріалів щодо об'єкта дослідження або його стану, що передбачає застосування спеціально розроблених методик для проведення аналізу.	Цей процес дозволяє дослідити роботу та розвиток підсистеми управління персоналом з різних позицій як окремих, так і загальних, зокрема щодо конкретних аспектів та в цілому.	Ця інформація може бути ключовим компонентом при проведенні аналізу ситуації та оцінці ефективності управління персоналом.	Достовірність та надійність даних	Велика трудомісткість

Експертно-аналітичний	Метод ґрунтується на залученні кваліфікованих фахівців у галузі управління персоналом, які ранжують значущість обраних показників у стандартній моделі та розробляють бальну шкалу для кожного показника. Інтегральна оцінка стандарту формується шляхом підсумовування взважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою. Фактичні результати оцінюються за бальною шкалою, після чого їх множать на відповідні вагові коефіцієнти, підсумовують та порівнюють із загальною оцінкою експертів.	Надає можливість визначити основні напрями розвитку підсистеми управління персоналом, провести оцінку результатів аналізу та виявити причини виникнення недоліків; є фундаментом для застосування кваліметричного підходу до оцінки функціонування підсистеми управління персоналом.	Система показників ефективності управління персоналом проранжована. Узагальнений список виявлених проблем та недоліків. Висновки та звіт експертів. Визначені основні напрями для розвитку та вдосконалення підсистеми управління персоналом.	1) достатньо короткі терміни проведення 2) оптимальний характер та ритм роботи з оцінювання 3) значна дієвість у випадку використання встановленої шкали оцінок та інших форм систематизації	1) в експертів немає єдиних критеріїв оцінювання, що зумовлює недостатню точність та об'єктивність 2) складність пошуку найбільш кваліфікованих експертів
Динамічний	Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень з метою відображення стійких тенденцій	Використовують при дослідженні кількісних показників, які характеризують підсистему УП	Математична систематизація даних	Систематизація відповідно до математичних законів	Обмеженість застосування результатів аналізу
Порівняння	Досліджуваний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками за минулий рік	Відхилення факту від плану, різниця в показниках різних періодів	Тенденція змін	Динаміка розвитку	Порівняння дає позитивний результат за умови однорідності об'єктів

Аналітично-розрахунковий	Збирають і систематизують фактичні дані, складають звіти за результатами аналізу та прогнозують подальший розвиток підсистеми УП	Творче поєднання сукупності методів, виходячи з конкретних умов управлінського завдання	Звіт-аналіз з виявленими тенденціями динаміки та рекомендаціями щодо подальшого розвитку подій	Систематизованість розрахунків та звітів	1) велика трудомісткість 2) ефективний лише за умови достовірних вихідних даних
Статистичний	Цей підхід ґрунтується на систематичному вивченні досліджуваних явищ і процесів, використовуючи методи групування та класифікації, обчислення абсолютних, відносних та середніх показників, а також аналізу кореляційно-регресії.	Контроль за виконанням, аналіз, отриманих результатів	Статистичний звіт-аналіз за фактичними показниками з урахуванням динаміки та розроблення	Достовірність розрахунків статистичних показників УП	Велика трудомісткість
Групових оцінок	Вивчення оцінок, думок, суджень учасників експертної групи	Систематизують отримані експертні оцінки ефективності підсистеми УП у комплексну	Перелік проблем та заходів щодо їх вирішення	Дозволяє поєднувати ідеї та пропозиції кожного учасника робочої групи та виносять колективне рішення	1) суб'єктивність думок та оцінок 2) висока трудомісткість проведення та обмеженість застосування
Структуризація проблем	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування проблем у діяльності підприємства загалом, його окремих підсистем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей	Дерево проблем використовують для візуалізації взаємозв'язку загальних та часткових показників	Система проблем може бути представлена графічно у вигляді дерева проблем і в списковому варіанті з наведенням переліку	1) раціонально організовує УП 2) встановлює відповідальність підрозділів за кінцеві результати роботи встановлює дублювання в роботі	Велика трудомісткість

Системний аналіз	Методичний засіб системного підходу до завдань побудови систем управління організацією	Орієнтує на розкриття об'єкта дослідження загалом та його складових, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкта та зведення їх в єдину цілісну картину		Орієнтований на аналіз кожного явища з урахуванням різноманітності його сторін та на дослідження господарської діяльності організації; передбачає взаємопов'язане дослідження комплексу проблем	Велика достовірність розрахунків статистичних показників ефективності УП	Велика трудомісткість
------------------	--	---	--	---	--	-----------------------