

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Карина СИНЄПОСТОЛ**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр., доцентка**

**Наталя ШПОРТЮК**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **СИНЄПОСТОЛ КАРІНІ ВІТАЛІВНІ**

**1. Тема роботи:** «Оптимізація напрямів організації менеджменту підприємства»

**Науковий керівник:** Шпортьок Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річна статистична звітність підприємства, плани господарської діяльності, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні аспекти організації менеджменту підприємства
  2. Сучасний стан організації менеджменту ТОВ фірма «Обрій»
  3. Напрями вдосконалення організації менеджменту ТОВ фірма «Обрій».
- Висновки і пропозиції

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

1. Основні характеристики сучасного менеджменту
2. Показники результативності діяльності ТОВ фірма «Обрій»
3. Узагальнення результатів SWOT-аналізу для ТОВ фірма «Обрій»
4. Загальна схема функціонування системи менеджменту «вищого рівня» ТОВ фірма «Обрій»
5. Процес впровадження креативного менеджменту в ТОВ фірма «Обрій»
6. Взаємодія мотиваційних механізмів у системі менеджменту ТОВ фірма «Обрій»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Карина СИНЄПОСТОЛ

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталія ШПОРТЮК

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та складові менеджменту підприємства	6
1.2. Чинники формування системи менеджменту підприємства	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ фірма «Обрій»	23
2.2. Характеристика процесу організації менеджменту в умовах ТОВ фірма «Обрій»	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»	34
3.1. Впровадження креативного менеджменту в систему управління ТОВ фірма «Обрій»	34
3.2. Стратегічні підходи до вдосконалення організації менеджменту підприємства	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Широкомасштабне вторгнення Росії в Україну, яке почалося 24 лютого 2022 року і триває донині, призвело до значних руйнувань, пошкодження майна та інфраструктури, призвело до гуманітарної катастрофи та створило кризове явище не лише в Україні, а й в усьому світі. Вплив і тривалість кризи, а також масштаби її поширення наразі важко оцінити. За таких умов фінансова підтримка економіки має стати джерелом стабільності в усіх сферах життя країни. Однак через стрімкі зміни зовнішнього середовища багато компаній були змушені повністю призупинити свою діяльність або внести суттєві зміни в традиційні бізнес-процеси. У такій ситуації наявність ефективної системи управління в компанії стає чи не важливим механізмом її виживання. Звичайно, повністю запобігти ризикам, пов'язаним із введенням воєнного стану, неможливо, але за допомогою менеджменту ризики можна ефективно мінімізувати до безпечного рівня. Це породжує практичну потребу в застосуванні більш детального підходу до вивчення, своєчасного виявлення та безперервного аналізу всіх ризиків, яким піддається діяльність організації.

Формування превентивних заходів протидії різноманітним несприятливим ситуаціям, що виникають у зовнішньому середовищі. Зрозуміло, що воєнний стан спричинив появу принципово нових викликів для організації сучасного управління бізнесом. Тому вкрай необхідно проаналізувати, як змінилися акценти в роботі відділу менеджменту та наскільки можна покращити становище компаній, використовуючи зарубіжний досвід у вітчизняній управлінській практиці. Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що обґрунтованість даної теми дослідження висока.

Проблему організації менеджменту підприємства з різних кутів зору досліджували такі науковці як: Варава Л.М., Газуда М.В., Гончаров В.М., Горопацький В.Г., Грінка Т.І., Добровольська О.В., Зеліч В.В., Капліна А.І., Кравчук І.І., Лавриненко С.О.,

Мальська М.П., Мельник Т.М., Назарчук Т.В., Рошчін І.Г., Соломчук Л.М., Сорока А.М., Стрижеус Л.В., Сухачова О.О., Храпкіна В.В., Чеботарьов О.О., Червінська Л.П., Швед В.В. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** бакалавра є дослідження теоретичних аспектів організації менеджменту підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації його напрямів.

Для досягнення вказаної мети, визначені наступні **завдання**:

- визначити сутність та складові менеджменту підприємства;
- дослідити чинники формування системи менеджменту підприємства;
- провести аналіз діяльності ТОВ фірма «Обрій»;
- охарактеризувати процес організації менеджменту в умовах ТОВ фірма «Обрій»;
- обґрунтувати доцільність впровадження креативного менеджменту в систему управління ТОВ фірма «Обрій»;
- визначити стратегічні підходи до вдосконалення організації менеджменту підприємства.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є організація менеджменту підприємства.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є процес оптимізації напрямів організації менеджменту підприємства.

**Методи дослідження**: аналіз та синтез, порівняння, динаміка, групування, табличне та графічне подання інформації.

**Інформаційна база дослідження**: бухгалтерська та статистична звітність досліджуваного підприємства, публікації періодичних видань, матеріали інтернет-ресурсів за темою дослідження.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та складові менеджменту підприємства

Сучасні економічні реалії змушують керівників підприємств приймати рішення в невизначених умовах. У ситуації фінансової, економічної та політичної нестабільності через напад Росії та початок війни підприємці все частіше приймають рішення на основі емоцій та досвіду, а не теорії та практики. сучасний менеджмент.

Сучасні вчені по-різному трактують сутність менеджменту. В Оксфордському словнику подано такі переклади терміна «менеджмент»: влада та методи управління; спеціальні навички та управлінські навички; організація управління, адміністративна одиниця.

Мескон М. Х., Альберт М. і Хедуорі Ф. визначають «менеджмент» як здатність використовувати роботу, інтелект і мотивацію інших для досягнення поставлених цілей. Друкер П. розуміє управління як специфічну форму людської діяльності, яка перетворює неорганізовані маси в дієві, рішучі та продуктивні групи.

Мочельний С.В. та Доввешко М.В. вимагають від власників і менеджерів реагування на потреби та інтереси інших працівників з метою ефективної організації колективної праці в усіх сферах суспільного відтворення та спеціального впливу на елементи мікроекономічної системи. Рівень захисту навколишнього середовища, спрямований на отримання максимально можливої вигоди.

Енциклопедія бізнесу визначає менеджмент як науку про управління сучасними компаніями (установами, організаціями). Його основний зміст включає наукові принципи, методи стимулювання, організаційні засоби впливу на поведінку людей, а також комплекс використання ресурсів. Для досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.

У результаті власних досліджень сформульовано сутність менеджменту як

гармонійно пов'язаного комплексу принципів, функцій, способів і прийомів управління виробничим процесом, орієнтованих насамперед на виробничий персонал управлінського складу підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічної цілі організації.

Діденко В.М. вважав, що менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів і концентрації зусиль для постійного підвищення якості праці працівників підприємства (організації).

Під менеджментом розуміють процеси планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, спрямовані на забезпечення формування та досягнення цілей організації (компанії, банку, асоціації та їх підрозділів).

О. Кузьмін і Н. Петришин формулюють лідерство як свідомий вплив на колектив працівників або на окремих виконавців з метою виконання завдань і досягнення поставлених цілей. Стокін Г.В. та Головати М.В. стверджують, що менеджмент виникає з потреб самого суспільства як складової системи саморегуляції і разом із усією історією розвитку суспільства набуває відповідного політичного, соціального змісту та певного його соціального змісту.

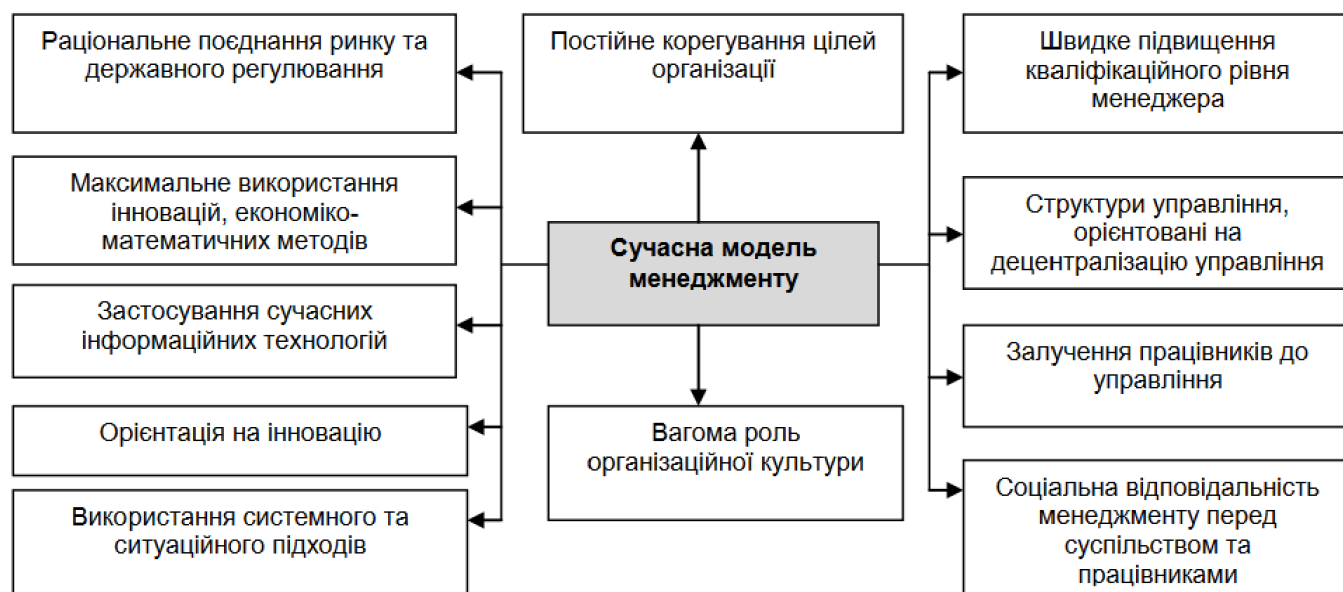
Казанджі А.В. вважає, що менеджмент - це процес управління ресурсами та людьми і включає конкретні цілі, планування, організацію, керівництво та контроль для досягнення кінцевої мети. Це діяльність, спрямована на реалізацію цього процесу. Це певний прошарок (категорія) осіб, які професійно здійснюють цю діяльність і зосереджені в апараті управління. Це мистецтво управління. Вона є галуззю науки або теорії і являє собою сукупність знань, накопичених протягом історії суспільного розвитку і представлених у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і прийомів.

Представлений підхід до визначення менеджменту наочно показує складність цього поняття та його важливість для економіки. З нашої точки зору, основні особливості сучасного менеджменту найкраще пояснює автор Швед В.В. (рис. 1.1).

Підсумовуючи аналіз сутності поняття «менеджмент», доцільно звернути



увагу на точки зору Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. та Бузьмської К.О.: для ефективного ведення бізнесу менеджери повинні виконувати наступні завдання: 1) визначити конкретні цілі та місії вашої організації, незалежно від її типу (корпоративний чи державний сектор тощо); 2) забезпечувати продуктивність праці та спрямовувати працівників на досягнення конкретних результатів діяльності; 3) здійснювати діяльність з соціальним впливом і соціальною відповідальністю [6].



**Рис. 1.1. Основні характеристики сучасного менеджменту [37]**

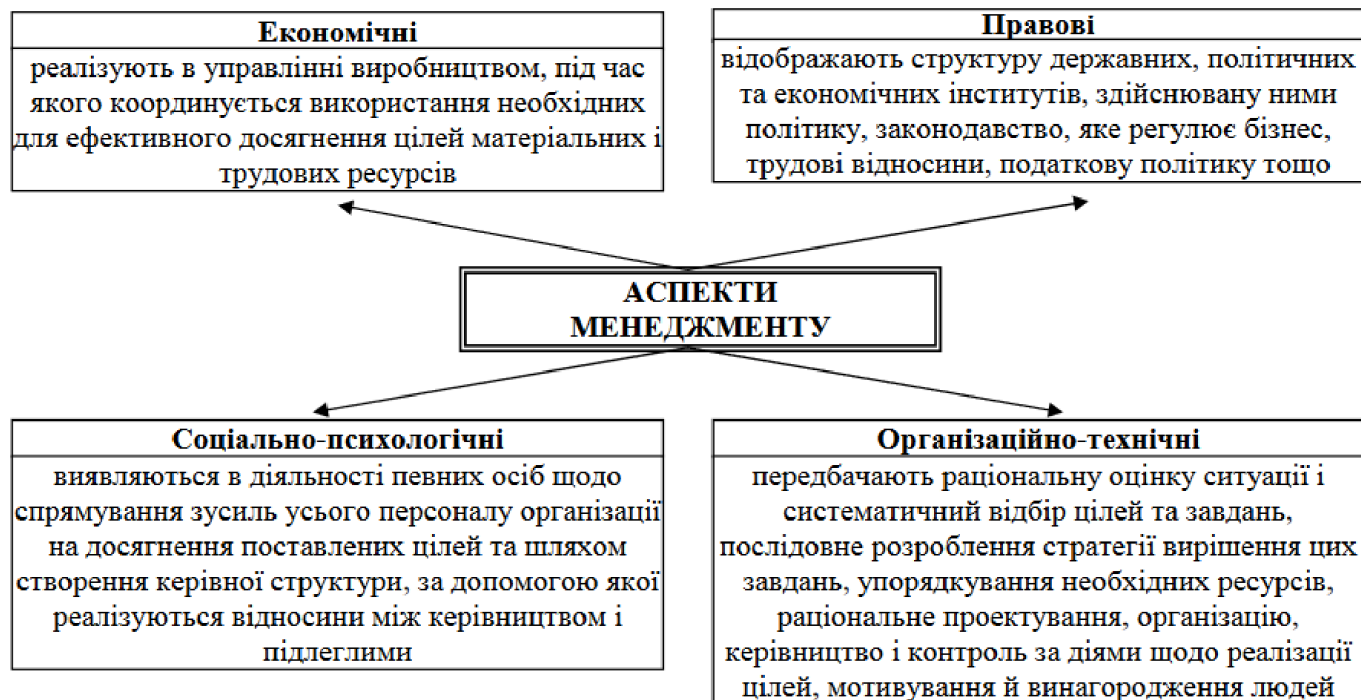
Доцільно також запропонувати трактування дослідників проблеми формування системи менеджменту з точки зору їх основних аспектів (рис. 1.2).

Варто виділити наступний чинний закон, який дозволяє зрозуміти сутність явищ з точки зору об'єктів. Сучасні дослідники виділяють дві групи законів: закони дії та закони розвитку [28].

До законів розвитку належать закон композиції, закон пропорцій, закон мінімуму та закон онтогенезу. У порядку, поданому автором Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. До законів розвитку належать закон синергії, закон самозбереження, закон упорядкування свідомості та закон єдності аналізу та

синтезу.

Як і будь-який вид діяльності, управління також характеризується відповідними принципами. Це основні правила, норми та рекомендації щодо поведінки, яких менеджери повинні дотримуватися у своїй професійній діяльності для досягнення цілей організації.



**Рис. 1.2.** Ключові аспекти сучасного менеджменту

Принципи менеджменту вперше були визначені Г. Емерсоном у 1912 році в книзі «12 принципів продуктивності»: 1. Чіткий план і чітко сформульовані цілі. 2. Здоровий глузд. 3. Грамотна консультація. 4. Дисциплінованість. 5. Чесне ставлення до персоналу. 6. Швидкий, надійний, точний і постійний облік. 7. Доставка. 8. Нормативи та розклад. 9. Стандартизація умов. 10. Розподіл бізнесу. 11. Типові письмові інструкції. 12. Компенсація продуктивності.

Крім того, зазначені вище автори відзначають, що протягом історичного розвитку принципи управління узагальнювалися та уточнювалися, а наука виділила такі сучасні принципи, як: 1. Принцип поєднання демократії та доцільного

економічного централізму. 2. Принципи досягнення високої прибутковості. 3. Принцип матеріального та морального стимулювання. 4. Об'єднуючі принципи лідерства та згуртованості. 5. Принцип науковості. 6. Принципи підготовки та розміщення персоналу. 7. Принцип відповідальності. 8. Принципи оптимального поєднання відомчого та регіонального управління. 9. Принципи успадкування економічних рішень. 10. Принцип підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам.

У своїй книзі «Загальне управління та промислове управління» Файоль розробив 14 принципів управлінського контролю, які є універсальними для всіх організацій. Деякі з них не втратили свого значення навіть у наш час.

Розподіл праці. Метою поділу праці є виконання більшої та якіснішої роботи за рівних умов.

Повноваження і відповідальність. Влада – це право віддавати накази, а відповідальність – навпаки. Там, де даються повноваження, виникає відповідальність.

Дисциплінованість. Основна ідея полягає в тому, що дисципліна є обов'язком кожного. Однак дисципліна – це те ж саме, що й управління, оскільки керівництво завжди здійснюється зверху вниз. Дисциплінованість забезпечує справедливе застосування санкцій.

Особисте питання. Працівники можуть отримувати вказівки тільки від прямого начальника.

Єдність дій. Будь-яка група, що працює в рамках спільної мети, повинна базуватися на спільному плані і мати лідера.

Підпорядкування особистих інтересів інтересам загальним. Це означає, що інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами всієї компанії.

Компенсація персоналу. Винагорода та методи оплати повинні бути справедливими та максимально задовільними для працівників і роботодавців.

Централізація. Новим тут є те, що існує хороший ступінь централізації. Загалом, чим більша компанія, тим менше централізації в ній має бути.

Скалярний ланцюг. Це діапазон менеджерів на керівних посадах, від людини на вершині ланцюга до найнижчого керівника.

Команда. Місце, де все стає на свої місця.

Справедливість. Це гарантується, з одного боку, лояльністю та відданістю співробітників, а з іншого – доброзичливістю та об'єктивністю керівництва.

Стабільність роботи персоналу. А. Файоль вважає, що плінність кадрів є як наслідком неефективного управління, так і його причиною. Стабільність персоналу – перша ознака хорошого керівництва.

Ініціатива. Менеджери повинні сприяти лідерству знизу.

Діловий дух. Поговоріть про важливість колективізму в корпоративній роботі. Тому принцип «розділяй і володарюй» не можна застосовувати в управлінні виробництвом. Люди, які займаються виробництвом, повинні мати спільні інтереси [9].

Деякі автори зазначають, що створення, функціонування та розвиток організації вимагає дотримання основних принципів менеджменту. Іншими словами, це здатність організації протистояти змінам у своєму робочому середовищі. Тобто при зміні певних елементів мікро- та макросередовища система управління повинна продовжувати ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей навіть після організаційних змін. Рентабельність господарювання, тобто при виборі методів і прийомів господарювання необхідно одночасно оптимізувати використання ресурсів. Поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Іншими словами, система управління повинна адекватно розподіляти функції управління між структурними елементами організації. Основним вектором управлінської діяльності є визначення пріоритету споживача та забезпечення довгострокового розвитку організації [14].

Вважаємо, що найбільш детально принципи управління розроблені

дослідником Фединець Н.І.:

Особисте питання. Керівники наділяються широкими адміністративними повноваженнями з персональною відповідальністю за результати своєї роботи.

Колегіальна система означає, що управлінські рішення приймаються консенсусом.

Включає в себе науку, використання нових наукових концепцій і передового ділового досвіду.

Матеріальне та моральне стимулювання - наполягайте на необхідності врахування потреб та інтересів працівників.

Економічна ефективність. Представляє ефективність і мінімальні витрати для досягнення належних результатів.

Демократія. Це означає, що співробітники беруть участь в управлінні компанією.

Підпорядкування особистих інтересів інтересам загальним. Пріоритет загальних групових інтересів над індивідуальними.

Навчання та розподіл персоналу. Забезпечити стабільність персоналу та професіоналізацію менеджменту.

Соціальна відповідальність. Для цього необхідно створити чітку організаційну структуру, розробити положення про підрозділи, права та обов'язки керівників, робочі інструкції для керівників, фінансову відповідальність підрозділів та положення про преміювання. Чітке замовлення та прийом замовлення. Повага до моральних принципів.

Успадкування економічних рішень. Він являє собою єдність економічних явищ і процесів як низку кількісних і якісних змін, що відбуваються в часі і просторі.

Оптимальне поєднання управління відділенням і управління територією. Необхідно забезпечити найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил з урахуванням екології, ступеня ефективності використання праці, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, задоволення матеріальних і

духовних потреб населення.

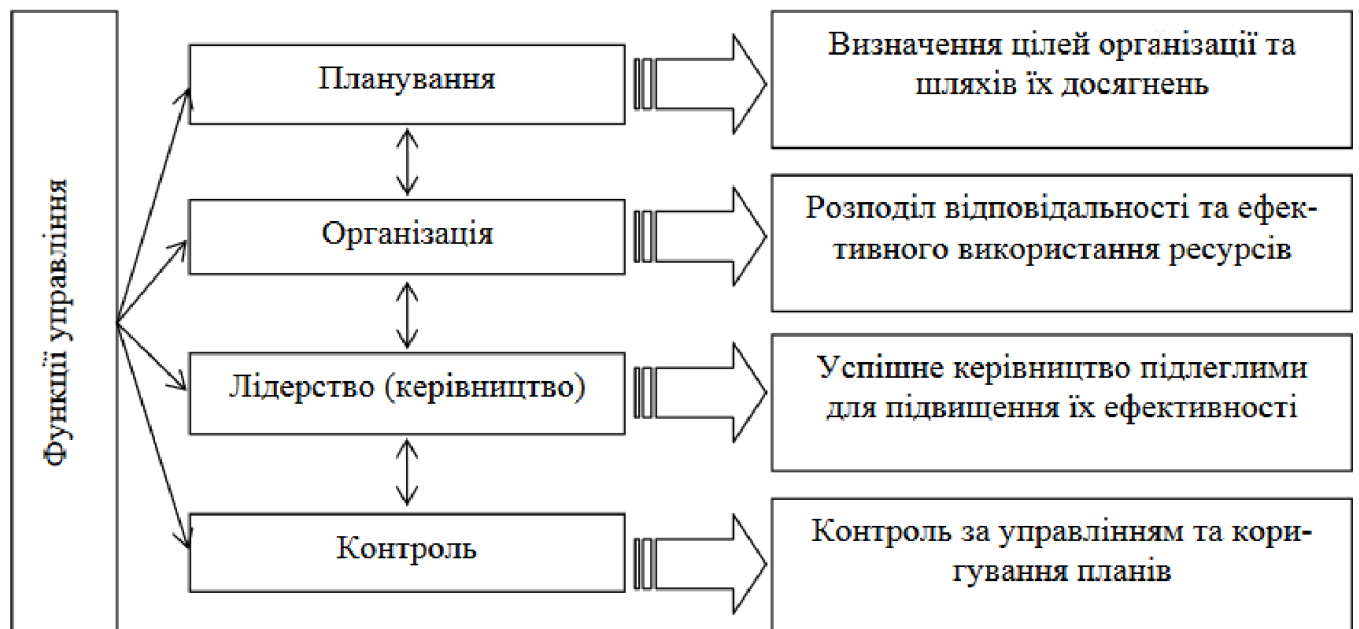
Головне послання. Визначивши основні елементи досягнення своїх цілей, ви зможете сконцентрувати всі можливі ресурси на виконанні основних завдань.

Унікальність ресурсів і організаційних можливостей. Передбачається, що неоднорідність кожної компанії визначається унікальністю ресурсів і можливостей організації, що визначає конкурентні переваги компанії [35].

Проте слід зазначити, що ці принципи потребували певних модифікацій у зв'язку зі зміною економічних реалій під час війни.

Управлінська функція - це певний вид діяльності, що здійснюється за певним методом, відповідним чином і з певною метою.

Теорія управління в основному розрізняє чотири основні функції. Вони згруповані на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Основні функції сучасного менеджменту**

До загальноуправлінських функцій більшість науковців відносять також координуючу та регулюючу функції. Координація як функція управління

спрямована на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін об'єкта (виробничої, технічної, фінансової та ін.) з оптимальними матеріальними, фінансовими і трудовими витратами.

Регулювання – це вид управлінської задачі, метою якого є подолання протиріччя між організованістю і неорганізованістю, між порядком і факторами, що порушують цей порядок [11].

Якщо загальні функції управління однакові для всіх процесів управління, то специфічні (специфічні) функції характерні для окремих конкретних елементів системи і відображають їх специфіку. Конкретні (специфічні) теми включають фінанси, людські ресурси, управління бізнесом і технічними процесами, управління працею та заробітною платою, а також управління запасами.

Конкретні функції управління класифікуються таким чином:

- Особливості процесу управління – такі функції, як контроль основного та допоміжного виробництва, технічне навчання, матеріально-технічне забезпечення, патентно-ліцензійна діяльність, формування капіталу, господарська діяльність за кордоном.

- Характеристики об'єктів - функції управління підприємствами, цехами, службами, відділами, дільницями, бригадами, проектними групами тощо;

- Характеристика елементів виробничо-господарської діяльності – уміння керувати працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Слід також зазначити, що зміст кожної конкретної функції управління в організації є складним і включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Наприклад, відділ праці та заробітної плати комерційного підприємства відповідає за розробку трудових та кадрових розкладів, організацію роботи, пов'язаної з розподілом витрат, визначення потреби кожного відділу в робочих процесах, розробку системи стимулювання оплати праці та контроль за правильністю своїх претензій; тарифні посади, тарифні ставки, системи оплати праці та ін. Таким чином, відділ праці і заробітної плати виконує свої специфічні функції управління, а також

загальні функції управління підприємством. Крім того, зміст конкретних функцій управління в різних організаціях відображає деталі і спрямованість діяльності цих організацій (тип, складність виробництва, надання послуг споживачам, спеціалізація, розмір тощо).

Отже, носієм певної (специфічної) функції є частина системи управління, а носієм загальної функції є вся система управління.

Загальноприйняте розуміння методів управління включає вивчення інструментів та інструментів, які формують прикладний аспект техніки і можуть бути використані для впливу, мотивації та керівництва працівниками, а також для забезпечення регулювання та координації. Основою системи методів, що використовуються в управлінні, є загальнонаукова методологія, яка забезпечує системний, комплексний, процедурний і ситуаційний підхід до вирішення завдань і включає моделювання, експерименти, розмірну економіку, а також дозволяє використовувати такі методи, як математичні та соціальний аналіз.

## **1.2. Чинники формування системи менеджменту підприємства**

Для вітчизняних компаній відповідальним моментом є впровадження системи менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO-9000, а саме контролю якості. Впроваджуючи ефективну систему управління якістю, компанія створює умови для подальшого розвитку та готується до конкуренції.

У зв'язку зі специфікою функцій компанії, деталями її виробництва, рівнем технології, технічної оснащеності та рівнем організації праці керівникам доводиться вирішувати багато складних завдань. Компанії, які можуть швидко адаптувати внутрішні можливості розвитку, будуть успішними на ринку. Їм необхідно покращити виробничу інфраструктуру, оптимізувати системи матеріально-технічного забезпечення та перебудувати організаційні системи управління. Ефективні результати господарської діяльності висувають високі вимоги до якості



професійної підготовки та спеціальних знань працівників. Через впроваджену систему управління якістю можна реалізувати нові можливості для розвитку компанії. Компанії, які запровадили ефективну систему управління якістю, досягають таких основних цілей: загальне вдосконалення діяльності, отримання прибутку, ефективне управління ресурсами, забезпечення якості продукції та послуг і постійне вдосконалення організації. Системи управління якістю вимагають пильної уваги до ресурсів для підвищення ефективності роботи. Одним із таких ресурсів є кадровий потенціал компанії. Для підвищення ефективності системи управління якістю необхідно при відборі та оцінці людських ресурсів приділяти увагу елементам активізації діяльності працівників, їхні професійні можливості та професійну підготовку. Зазвичай це питання розглядається окремими структурними підрозділами компанії.

Мотивація співробітників є важливою частиною управління людськими ресурсами, оскільки вона безпосередньо впливає на поведінку співробітників. Важливо, щоб мотиваційні цілі співробітників узгоджувалися з інтересами компанії. Тому вибір і ефективність менеджера з персоналу відіграє важливу роль у загальній ефективності компанії.

Важливою особливістю сучасних компаній є увага до своїх співробітників, особливо до їх ставлення та мотивації, які є основою успішної роботи. Тому що навіть за ефективної структури використання сучасних засобів управління роботою (оргтехніки, засобів збору та обробки даних) утруднено. ) Однак без мотивації співробітників компанія не може сподіватися на досягнення бажаних показників, оскільки співробітники не зможуть впоратися з поставленими перед ними завданнями. Успішне управління персоналом є одним із ключових факторів існування компанії як конкурентоспроможної структури на ринку праці.

Сучасним компаніям та організаціям потрібні лідери з лідерськими якостями, які орієнтовані на сучасні пріоритети управління та здатні розвиватися особистісно та професійно та розвивати свої лідерські якості. Діє в рамках власності, характеру

діяльності, відповідальності та встановлених повноважень. Система управління ефективна лише в тому випадку, якщо її особисто очолює керівник організації. Організація буде успішною лише в тому випадку, якщо менеджери витратять не менше 50% свого робочого часу на системи управління якістю.

Щоб знайти правильні відповіді на численні питання, що виникають при формуванні нових стратегій розвитку та перетворенні ринково-орієнтованих систем управління, необхідна комунікація багатьох технічних, технологічних, організаційних та економічних заходів.

Оскільки мотивація є складним процесом, автори по-різному підходять до тлумачення цього поняття, визначаючи мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх мотивів, стимулів чи факторів, або визначають її як процес, що сприяє виконанню. При цьому процес стимулювання, що служить для розуміння впливу на трудову діяльність працівників через створення індивідуально важливих умов трудової ситуації, включає мотиваційні та структурні елементи трудової ситуації.

Тому при розробці мотивації та стимулювання працівників як елемента ефективного управління та підвищення інноваційної активності необхідно враховувати низку вимог, таких як: Основні з них: комплексність мотивації та стимулювання; знання існуючих систем заохочення; справедливість у винагороді та заохочувальних виплатах; диференціація та надання стимулюючих виплат; фінансова підтримка; гнучкість, швидкість, частота використання; інтереси працівників.

При правильній взаємодії мотивації та стимулювання елементи всього процесу мотивації співробітників і формування механізмів стимулювання взаємопов'язані, що допомагає менеджерам ефективно управляти промисловими організаціями та покращувати їх здатність до інновацій.

Мотивація використовується як фактор підвищення продуктивності праці для оптимізації процесу управління персоналом на підприємствах. Щоб розкрити суть цього явища, необхідно розібрати значення самого терміну. Мотивація - це

сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку і форму цієї діяльності, надають цій діяльності спрямованість, спрямовану на досягнення особистих і організаційних цілей.

Хоча категорію мотивації працівників найчастіше трактують як процес або поведінкову систему, у науковій літературі з менеджменту не йдеться про створення стимулів до праці для працівників (заохочення працівників робити все можливе). Це часто не визначається як функція управління. Також довгострокове працевлаштування з метою зміни структури цінностей та інтересів співробітників за визначеними параметрами, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Це ж стосується і поведінки по відношенню до співробітників.

А. В. Крушельницька пояснює, що це процес, спрямований на «зміну структури цінностей та інтересів працівників за встановленими параметрами, формування відповідної системи мотивації та розвиток на цій основі трудового потенціалу. Ми віримо, що це матиме тривалий вплив на наших співробітників».

Отже, можна сказати, що мотивація співробітників виконує такі функції:

- визнайте продуктивність співробітників, які наполегливо працювали, щоб додатково мотивувати їх;
- виділіть своїх співробітників і заохочуйте їх досягати високих результатів роботи;
- винагороди за результати роботи окремих працівників;
- підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії за допомогою належної мотивації;
- підвищення продуктивності праці співробітників тощо.

Досліджуючи особливості підвищення мотивації працівників, варто визначити основні методи цієї мотивації в сучасних умовах. До них відносяться два варіанти: 1) заходи матеріального характеру (матеріальне стимулювання досягнення поставлених цілей; системи), спрямовані на надання працівникам додаткових благ,

конкретних послуг або соціальної підтримки (стимулювання за участь у курсах, семінарах, конференціях тощо);2) нематеріальний характер (системи заходів покарання за поведінку співробітників; специфічні характеристики, такі як вік і стать, які мають значний вплив на ефективність застосовуваної системи заохочення, повинні враховуватися при виборі «методу») Це не тільки для персонал компанії, але також має особливе значення для майбутніх співробітників, така мотивація може бути ключем до вибору бажаної роботи. Тому компаніям рекомендується чітко визначати кар'єрну політику, а на вибір мотивів впливають економічна політика, традиції і навіть люди. умови життя впливають, такі як персоналізація заробітної плати та участь у компаніях, продаж акцій, бонусні виплати тощо. Шведська мотиваційна модель характеризується сильною соціальною політикою, яка спрямована на зменшення нерівності та перерозподіл національного доходу на користь кількох осіб. повинні бути спрямовані на підвищення кваліфікації та освіти, інтенсифікацію праці та раціоналізацію технології та обладнання.

Найбільш ефективною і раціональною системою професійно-технічної освіти є багаторівнева інтегрована система підвищення кваліфікації, яку експерти рекомендують як замкнуту. Крім того, в сучасних умовах переходу до ринкової економіки рівень мотивації праці підвищує такі процеси, як саморегуляція та самоорганізація праці, що призводить до економічної та організаційної свободи господарської діяльності. З огляду на відродження колективної трудової діяльності в цілому необхідно звернути увагу на розширення колективної влади в управлінні, співробітництві та взаємодопомозі, використанні передового досвіду та вдосконаленні техніки виробництва. Однією з найважливіших передумов такого підходу є спільне прийняття рішень. Ще одним важливим принципом є співпраця та взаємодія між залученими. У взаємодії організацій і кадрів важливо одночасно задовольнити потребу компанії в компетентних і активних кадрах і потребу співробітників у творчій і належно оплачуваній праці. У сучасних умовах ефективно матеріальне стимулювання праці є одним із найважливіших засобів активізації

колективної трудової діяльності. Ефективність матеріального стимулювання залежить від того, наскільки швидко працівники реагують на зміни зовнішніх факторів, що спонукають їх до праці. Задоволення потреб працівників залежить від інтенсифікації їх діяльності і визначає ступінь віддачі вкладеної праці.

Для впровадження ефективного матеріального стимулювання в компаніях з функціонуючою системою управління якістю корисно розробити стандарти компанії, які описують процес матеріального стимулювання. Цей стандарт може містити положення щодо: планів підготовки та перепідготовки персоналу, критеріїв їх оцінки, процедур і методів оцінки персоналу для досягнення високого рівня продуктивності; Цей стандарт має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії та досягнення її місії.

На жаль, українські компанії поки що єдино прийнятним способом мотивації співробітників вважають фінансову винагороду (премії, надбавки тощо), не враховуючи інших факторів, таких як умови праці та зміст роботи. наприклад, феномен згуртованості працівників у конкретному трудовому колективі. Крім того, поширене також застосування заходів покарання. Однак системи мотивації не є повністю ефективними, якщо вони засновані лише на матеріальних стимулах і не містять жодних нематеріальних елементів. Комплексне використання всіх сфер активізації співробітників і призначених для цього механізмів підвищує залученість співробітників і ефективність систем управління якістю, що призводить до підвищення продуктивності праці і результативності [18]. Тому слід зазначити, що немає гарантії, що обраний метод мотивації буде ефективним у майбутньому.

У зв'язку з цим система мотивації керівництва повинна враховувати такі принципи:

- Гнучкість, здатність негайно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов ведення бізнесу.

- Системність, тобто врахування вкладу індивідів у кінцевий результат діяльності компанії за ланцюгами «особистість-працівник» і «особистість-група-

колектив».

- Структурування, тобто поділ винагороди на кілька частин, кожна з яких відображає особистий внесок співробітника.

Тому мотивацію працівників можна класифікувати залежно від того, як вона впливає на працівників.

- Нормативна мотивація – людей спонукають до певної поведінки ідеологічні та психологічні впливи, такі як переконання, пропозиції, інформація та психологічне зараження.

- Примусові стимули, засновані на застосуванні сили та загрози того, що потреби працівників не будуть задоволені, якщо вимоги не будуть виконані.

- Стимул – впливає не безпосередньо на людину, а на зовнішні умови. Тому для досягнення максимального результату від використання методів мотивації та підвищення ефективності діяльності їх необхідно застосовувати в складних поєднаннях, а для цього необхідно використовувати лише один комплекс методів. Неефективність вимагає тісної координації між цими методами. Не дозволяйте співробітникам стимулювати їх творчу діяльність для досягнення цілей компанії.

Отже, успішне запровадження та реалізація правильної системи мотивації має досягати мети підвищення якості праці за такими напрямками:

Системи мотивації засновані на позитивному впливі важливих для компанії внутрішніх і зовнішніх факторів. У будь-якому випадку організація системи оплати праці має базуватися на стилі управління, який передбачає гнучкі структури та методи мотивації, адаптовані до технологічного, економічного та соціального розвитку суспільства в цілому та кожної окремої компанії зокрема. Тому утримання співробітників вважається мотивацією виконувати кращу та ефективнішу роботу [4].

Для створення ефективної системи мотивації необхідно не тільки правильно поставити цілі, але й створити плани мотивації (довгострокові та короткострокові). Крім того, необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори мотивації та підбирати конкретні методи стимулювання для створення стимулів для конкретних

груп або працівників. Це допоможе розвинути вміння правильно коригувати і навчати співробітників і, по можливості, уникати помилок керівництва. Це означає постійне отримання та розвиток знань про моделі, типи, теорії методів мотивації та застосування факторів мотивації в управлінні персоналом.

Для підвищення ефективності системи управління якістю та всієї системи менеджменту необхідно використовувати різноманітні засоби та прийоми досягнення фінансово-економічного ефекту. Це полегшує компаніям вихід на нові ринки, створює рівні умови для країн, що розвиваються, і сприяє вільній і чесній міжнародній торгівлі.

Результати дослідження дозволили зробити висновок про те, що оптимальність системи мотивації та стимулювання підприємства проявляється в досягненні цілей підприємства шляхом цілеспрямованого та організаційного впливу керівництва на якісний рівень працівників. Продемонструйте ці особливості. Щоб забезпечити мотивацію керівництва та інших працівників до реалізації ідей розвитку компанії, необхідно створити умови, що стимулюють зацікавленість працівників у постійному підвищенні ефективності та можливостей бізнесу.

Проблема мотивації працівників – явище багатогранне та складне, що потребує індивідуального підходу. Динамічні зміни на сучасному ринку праці унеможливають створення єдиної, довгострокової типової програми. Тому необхідний диференційований підхід до мотивації працівників, провідну роль у якому має відігравати керівництво підприємства. Таким чином, мотивація співробітників є важливою основою для безперебійного функціонування сучасних компаній і впливає на конкурентоспроможність і успіх компаній. Тому інвестиції в людські ресурси стають довгостроковим елементом корпоративної стійкості.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ фірма «Обрій»

Компанію ТОВ фірма «Обрій», код ЄДРПОУ 24989323, було зареєстровано 15.07.1997. Розмір статутного капіталу компанії складає 14 000,00. Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

Для торговельного підприємства основним видом виробничих ресурсів є товарні запаси та місце для здійснення торгівлі (магазини, фірмовий транспорт та ін.). В таблиці 2.1. наведені показники рівня забезпеченості ТОВ фірма «Обрій» та використання даними видами ресурсів.

Таблиця 2.1

#### Рівень забезпеченості діяльності ТОВ фірма «Обрій» основними та поточними засобами

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	15866	15766	16421	555	3,50
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	29007	27420	27634	-1373	-4,73
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	1057,7	1313,8	1642,1	584,4	55,25
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	1,794	1,656	1,915	0,1	6,79
Фондомісткість 1 грн доходу, грн./грн.	0,558	0,604	0,522	-0,035	-6,36
Оборотність оборотних засобів, коеф.	0,98	0,95	1,14	0,157	16,02
Тривалість обороту оборотних засобів, дн.	372	383	321	-51,4	-13,81
Норма прибутку, %	26,74	7,02	23,63	-3,1 в.п.	x



Середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 555 млн. грн., що у відсотковому виразі склало 3,5%. Зростання вартості основних засобів зумовлено придбанням фірмового автомобіля для доставки товарів клієнтам. При цьому вартість оборотних засобів зменшилася на 4,7%, та склала у 2023 році 27,6 млн грн. Зменшення вартості оборотних засобів зумовлено скороченням товарних запасів через нестабільний політичний стан в Україні. Зростання вартості основних засобів, при одночасному скороченні чисельності персоналу, обумовило приріст фондоозброєності на 55 25%. Зменшення вартості оборотних засобів забезпечило приріст ефективності їх використання. За рахунок зменшення залишків товарної продукції тривалість одного обороту оборотних засобів зменшилася на 51 день. Загалом ефективність використання основних і оборотних засобів дещо зменшилася, що спричинено зменшенням прибутку підприємства.

Без кваліфікованих працівників неможлива будь-яка діяльність. це стосується і досліджуваного підприємства в таблиці 2.2 наведено показники рівня та якості використання трудових ресурсів компанії.

Таблиця 2.2

### Динаміка показників використання трудових ресурсів у ТОВ фірма «Обрій»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	15	12	10	-5	-33,33
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	26,4	21,2	17,6	-8,8	-33,33
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	1774,08	1822,8	1750,44	-23,6	-1,33
Отримано валового доходу на:					
1 середньорічного працівника, тис. грн.	1897,1	2175,2	3145,2	1248,1	65,79
1 відпрацьовану люд.-год., грн.	1076,0	1233,6	1783,8	707,8	65,79
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного середньорічного працівника, тис. грн.	399,9	126,3	520,4	120,5	30,12
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	226,8	71,6	295,1	68,3	30,12
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9856,0	12658,0	14587,0	4731,0	48,00
Середньогодинна оплата праці, грн/люд.-год.	67,1	86,1	99,3	32,2	48,00

За період дослідження чисельність працівників ТОВ фірма «Обрій» зменшилася на п'ять осіб, що становить 33,3% від рівня 2023 року. При цьому ефективність використання трудових ресурсів значно зросла що зумовлено зростанням доходу при одночасному скороченні числа працівників. Зростання продуктивності праці дало змогу адміністрації збільшити заробітну плату працівників. В 2023 році даний показник встановив 14,6 тис. грн., що на 48% вище рівня 2021 року.

В таблиці 2.3 наведені показники результативності діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

### Показники результативності діяльності ТОВ фірма «Обрій»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення рівня 2023 від 2021	
				+,-	%
Чистий дохід, тис. грн.	28457	26102	31452	2995	10,52
Поточні витрати виробництва, тис. грн.	22458	24587	26248	3790	16,88
Чистий прибуток, тис. грн.	5999	1515	5204	-795	-13,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	12	10	-5	-33,33
Фонд оплати праці, тис. грн.	1774,1	1822,8	1750,4	-23,64	-1,33
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1897,13	2175,17	3145,20	1248,07	65,79
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	118,27	151,90	175,04	56,77	48,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	15866	15766	16421	555	3,50
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1057,7	1313,8	1642,1	584,4	55,25
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1,79	1,66	1,92	0,12	6,79
Рентабельність активів, %	26,74	7,02	23,63	-3,11 в.п.	х
Рентабельність діяльності, %	26,71	6,16	19,83	-6,89 в.п.	х

Приріст чистого доходу підприємства за період дослідження склав майже 3 млн. грн., що у відсотковому відношенні становить 10,5%. При цьому приріст витрат діяльності склав 16,88%. Перевищення приросту витрат над збільшенням валового

доходу обумовило зменшення чистого прибутку на 13,25 %. Зростання валового доходу забезпечило приріст продуктивності праці в 65,79%. Приріст продуктивності праці забезпечив зростання середньомісячного доходу працівників. Середній заробіток одного працюючого збільшився на 48%. Діяльність підприємства залишається ефективною, але має тенденцію до зниження. Рівень рентабельності діяльності зменшився на 6,89 %, а норма прибутку на 3,11 в.п. Тому ТОВ фірма «Обрій» доцільно більш детально проаналізувати ключові аспекти діяльності для виявлення резервів зростання прибутковості.

## **2.2. Характеристика процесу організації менеджменту в умовах ТОВ фірма «Обрій»**

ТОВ фірма «Обрій» на даний момент є одним з крупним постачальником на ринку побутових електротоварів і електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Місія компанії: 1) підвищення якості життя клієнтів, співробітників, партнерів і суспільства в цілому; 2) просування глобальних цифрових технологій у соціальному житті та бізнес-середовищі; 3) впровадження інновацій та створення доданої вартості для клієнтів, партнерів, інвесторів та співробітників; 4) поважайте, розвивайте та цінують талановитих працівників, які можуть досягти своїх цілей. Цінності ТОВ фірма «Обрій» тісно пов'язані з її місією. Найважливішими цінностями є задоволення потреб клієнтів, гарантія та надійність співпраці з партнерами, впровадження нових ідей у діяльність. Стратегія компанії полягає в тому, щоб стати провідним роздрібним продавцем і постачальником комунікаційних технологій, портативних аудіо/відео та послуг в Україні через мережу телекомунікаційних магазинів, магазинів-партнерів, оптову торгівлю та Інтернет. Компанія постійно прагне зміцнювати та розвивати відносини з клієнтами та партнерами у всіх сферах діяльності та прагне бути першою, хто виводить на ринок інноваційні продукти та

нові технології, що відповідає баченню компанії.

ТОВ фірма «Обрій» використовує систему розгалужень. Система управління філією або відділом є частиною практики управління компанією. Основою для формування такої структури є розміщення в організації практично самостійних відділів і комплексів, тобто «департаментів» для централізованого управління бізнес-стратегіями, науковими дослідженнями, інвестиціями та інвестиціями та отриманням прибутку. і надати їм операційну та фінансову незалежність.

Якщо діяльність компанії поширюється на кілька регіонів і вимагає використання різних стратегій, доцільно сформувати дивізіонально-регіональну структуру. Організаційна структура, заснована на стратегічних підрозділах, використовується для великої кількості незалежних філій з різними бізнес-профілями. У цьому випадку між відділами та керівництвом створюється спеціальна проміжна організація управління для координації їхніх процесів. Ці організації мають статус стратегічної бізнес-одиниці, організаційного елемента компанії, очолюваного представником вищого керівництва організації та відповідального за розвиток її стратегічної позиції в одній або кількох сферах діяльності. Ви відповідаєте за вибір сфер діяльності, розробку конкурентоспроможних продуктів і стратегії продажів. При розробці номенклатури продукції відповідальність за виконання програми покладається на підрозділ поточної господарської діяльності.

Переваги системи управління:

- Наявність тісного зв'язку між виробниками і споживачами.
- Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.
- Поліпшення координації дій усередині сил.
- Посилити відповідальність кожного відділу за максимізацію прибутку та досягнення позиції на ринку.

Недоліки системи управління:

- Зростання апаратури управління.
- Збільшення витрат на обслуговування систем управління.

- Дублювання адміністративних функцій у різних відділах.
- Конкуренція за ресурси між підрозділами.

Галузева система ТОВ фірма «Обрій» дозволяє ефективно контролювати та координувати діяльність співробітників нижчих рівнів управління з метою реалізації спільної стратегії та досягнення поставлених цілей.

Завдяки розробленій системі мотивації персоналу та чіткій оцінці досягнутих результатів кожен працівник має можливість реального кар'єрного розвитку, навчання та розширення сфери відповідальності. Акції, що підвищують постійну активність і мотивацію співробітників торгової мережі компаній-партнерів, пропонують реальні можливості збільшення продажів за рахунок цінних призів і грошових бонусів.

Основними конкурентами ТОВ фірма «Обрій» на ринку електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення є компанії «Цитрус», «Ельдорадо», «Фокстрот» і «Комфі».

Спочатку визначте сильні та слабкі сторони ТОВ фірма «Обрій» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Загальна характеристика переваг і недоліків ТОВ фірма «Обрій»

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, відомий лідер; сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності; можливості захисту від конкурентів; достатні фінансові ресурси; вищі за середні технологічні та інноваційні навички; добре вивчений ринок, потреби покупців; вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички</p>	<p>динамічна та агресивна конкуренція з боку ключових конкурентів; постійна конкуренція з конкурентами-нелегалами; негнучка цінова політика, витратний метод устанавлення цін; недостатня ознайомленість споживачів із придбаними ними послугами</p>

Для кращого аналізу та виявлення недоліків системи управління ТОВ фірма «Обрій» ми проведемо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним із найважливіших

інструментів стратегічного управління, який комплексно оцінює внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток компанії. Методологія SWOT-аналізу включає кілька етапів. Далі розглянемо і проаналізуємо ринок в цілому. Цей крок допомагає оцінити зовнішню ситуацію та зрозуміти потенційні можливості та ризики (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Загальні можливості та проблеми для ТОВ фірма «Обрій»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) розвиток економіки країни;</li> <li>б) євроінтеграція як основа збільшення масштабів бізнесу;</li> <li>в) соціально-політична стабільність;</li> <li>г) стабільне та обґрунтоване законодавство;</li> <li>д) обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>е) входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>є) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>ж) можливість руху в бік привабливіших стратегічних груп;</li> <li>з) самозаспокоєність ключових конкурентів;</li> <li>и) швидке зростання ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) інфляція;</li> <li>б) військові дії та соціально-політична нестабільність у сусідніх країнах та інших регіонах світу;</li> <li>в) значна ймовірність появи нових конкурентів (у т. ч. іноземних);</li> <li>г) уповільнений темп зростання ринку;</li> <li>д) проблеми під час укладання договорів із постачальниками й споживачами;</li> <li>е) негативні демографічні зміни</li> </ul>

Третій крок – порівняння сильних і слабких сторін компанії з ринковими можливостями та загрозами. Використаємо SWOT-матрицю (табл. 2.6), щоб порівняти можливості компанії та ринкові умови та узагальнити результати SWOT-аналізу.

Підсумовуючи, за результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що через поточну нестабільну ситуацію в нашій країні ТОВ фірма «Обрій» не може з високою часткою ймовірності передбачити свою нову стратегію виходу на нові ринки. Процес європейської інтеграції в Україні спонукає провідні компанії з усіх секторів економіки глибше вивчати світовий бізнес-досвід. Сьогодні, завдяки інноваційним заходам у системі управління та розробці стратегічного плану,

спрямованого на внутрішній ринок, ТОВ фірма «Обрій» займає лідируючі позиції у своєму сегменті ринку, незважаючи на складні економічні умови.

Таблиця 2.6

### Узагальнення результатів SWOT-аналізу для ТОВ фірма «Обрій»

Категорія	Переваги	Недоліки
Можливості	<p>Високий технологічний рівень нашої продукції та впровадження відомих брендів сприятимуть розширенню нашого ринку збуту.</p> <p>Попит зростає, коли товар зазнає великої кількості змін.</p> <p>У разі євроінтеграції можливість швидшого виходу на міжнародні ринки.</p> <p>Розширюйте асортимент продукції та залучайте нові групи споживачів.</p> <p>Удосконалення правової системи допоможе усунути нелегальних конкурентів.</p> <p>У міру покращення економічної ситуації в країні можуть бути внесені корективи для більш ефективного продажу продукції.</p>	<p>Темпи інновацій у системах управління є недостатніми, тому вони повільно реагують на потреби та запити споживачів.</p> <p>Через пряму залежність від компаній-постачальників прискорене розширення асортименту неможливе.</p> <p>Жодних заходів щодо поширення інформації серед клієнтів немає.</p>
Загрози	<p>На тлі євроінтеграції та виходу на міжнародні ринки з'являться сильні конкуренти та є ризик втрати компанією лідерських позицій.</p> <p>Якщо демографічні зміни змінюються, цільова група споживачів може змінитися</p>	<p>Втрати споживачів через політичну та економічну нестабільність в економіці та швидкі коливання курсу валют.</p> <p>Кризова ситуація, з якою країна стикається при виході на міжнародну арену, призводить до заміни компанії більш сильним конкурентом.</p>

Компанія має потенціал і потребу в розгортанні широкого спектру інновацій, які зміцнюють відносини з клієнтами та демонструють їх переваги для суспільства в цілому.

Як було сказано вище, ТОВ фірма «Обрій» використовує систему управління агентствами. Кожна галузева територія поділяється на окремі філії, які, у свою чергу, поділяються на підрозділи. Для аналізу ефективності системи управління розглянемо критерії оцінки діяльності кожного відділу щодо досягнення загальних стратегічних

цілей компанії. Для цього задаємо загальний показник для розрахунку ефективності кожного підрозділу – коефіцієнт виконання плану. За допомогою цього показника аналізується рентабельність роботи відділу і служить елементом для планування майбутньої діяльності.

Аналіз діяльності компанії, перспектив і проблем розвитку виявляє потребу в інноваціях для забезпечення стратегічної стабільності та конкурентоспроможності компанії в мінливому конкурентному середовищі.

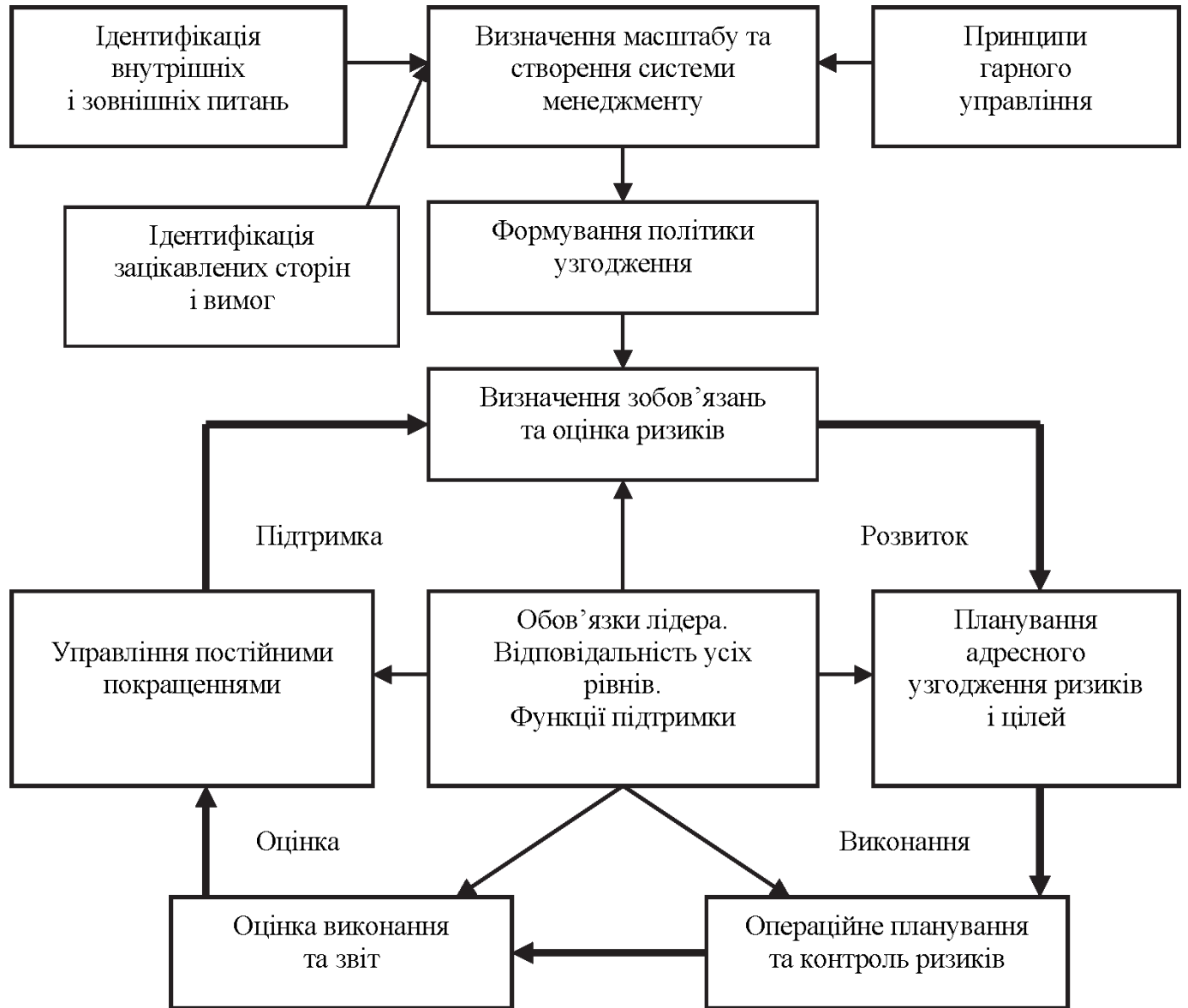
Сьогодні існують численні класифікації інновацій, які враховують деталі їх появи та використання. Й. Шумпетер, який першим з економістів ввів терміни «інновація» та «нововведення», за змістом виділив чотири типи інновацій: 1) Продуктова інновація, спрямована на виробництво та використання кінцевої продукції – засобів виробництва та споживчі товари. 2) Створення та застосування нових технологічних процесів виробництва кінцевих технічних виробів (виробів). 3) Соціальний. Його суть полягає у створенні та застосуванні нових економічних, організаційних та інших механізмів, що забезпечують функціонування основних структурних ланок. 4) Комплекс – органічне поєднання деяких або всіх перерахованих вище типів.

У ході спілкування між Консультантом і Споживачем з'ясовується, що останній не знайомий з програмними продуктами, встановленими на пристрої, і може використовувати пристрої, представлені Компанією для виконання завдань. Тому ми пропонуємо розширити програми лояльності за допомогою соціальних інновацій. Ідея полягає в тому, щоб запропонувати безкоштовні 30-хвилинні вступні курси на заздалегідь визначені внутрішні теми для споживачів різних вікових груп. Ми проводимо безкоштовну 30-хвилинну конференцію на тему, обрану споживачами. Ці лекції ми будемо проводити в навчальних закладах. Крім того, особливої уваги потребують соціальні інновації у формі філантропії, спрямованої на підтримку незахищених верств населення, талановитої молоді тощо.

Розробка системи управління організацією дуже індивідуальна і вимагає



врахування деталей діяльності організації. Аналіз наукових та нормативних документів щодо сутності, завдань та очікуваних результатів побудови систем управління організаціями дозволив автору запропонувати загальну функціональну схему систем управління організаціями (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Загальна схема функціонування системи менеджменту «вищого рівня» ТОВ фірма «Обрій»**

Крім того, доцільно акцентувати увагу на істотних якісних характеристиках

ефективної системи управління організацією.

- досягніть найкращих результатів серед своїх конкурентів;
- можливість кардинально змінити своє життя;
- робота, яка викликає приємні (позитивні) емоції;
- створення служб підтримки для конкретної організації;
- робота – це відчутна любов.

Тому, на нашу думку, система управління ТОВ фірма «Обрій» відображає вищі рівні розвитку організації, розкриває її вищу сутність, формує відповідальність і забезпечує простоту в активному та конкурентному бізнес-середовищі. Це система, яка надає рішення, створює форми за допомогою рефлексії і повного циклу управління.

Аналіз діяльності ТОВ фірма «Обрій» та сучасних підходів до створення та впровадження організаційних систем менеджменту дозволив розробити загальну схему функціонування системи менеджменту компанії. Крім того, цей аналіз дав змогу чітко сформулювати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стабільності ТОВ фірма «Обрій». 1) Враховуйте сезонні фактори попиту на продукцію. 2) Впровадження нових ідей (соціальні інновації) для залучення клієнтів, які відрізняються від конкурентів. 3) Запровадити більш амбітні програми для заохочення співробітників до інтеграції систем управління. 4) Впровадження інноваційних освітніх заходів програм лояльності клієнтів, що підвищують цінність послуг компанії як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому. 5) Розширте охоплення свого бізнесу, щоб залучити нових клієнтів і збільшити прибуток.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»

#### **3.1. Впровадження креативного менеджменту в систему управління ТОВ фірма «Обрій»**

Креативність, тобто творчий характер діяльності, є універсальною вимогою сучасних економік і головною передумовою розвитку будь-якого бізнесу чи діяльності. В інформаційній економіці креативність виникає, коли структура активів зміщується в бік нематеріальних активів, таких як:

- здібності співробітника (знання, уміння, навички);
- інтелектуальний капітал організації (патенти, ноу-хау, програмні продукти, ексклюзивність і привілеї, ліцензії, концептуальна цінність репутації компанії і ділові відносини, торгові марки і авторські права).

У науковій літературі існують різні підходи до трактування суті поняття «креативний менеджмент».

Якщо проаналізувати наведене трактування цього поняття, то можна сказати, що креативний менеджмент – це особлива управлінська діяльність, спрямована на активізацію творчої діяльності працівників для генерування творчих ідей. Креативні ідеї оцінюються та відбираються для розробки ефективних творчих рішень та реалізації їх. Забезпечення інноваційного розвитку та високих економічних, соціальних та екологічних результатів

Метою креативного менеджменту є розробка креативних рішень, реалізація яких дає організації конкурентну перевагу та веде до інноваційного розвитку всієї компанії.

Основні завдання креативного менеджменту:

- визначати характер і особливості генерації, розповсюдження, оцінки та

відбору нових методів знань в організаціях;

- вивчення креативного потенціалу організацій, виявлення та аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організацій;

- активізація організаційної креативності для генерації нових знань і оптимізації процесу пошуку творчих рішень;

- розробка моделей управління бізнесом та організації творчої діяльності в компаніях;

- дослідження інтелектуального капіталу компанії;

- створення креативного середовища та креативної організаційної культури.

На процес виникнення та розвитку креативного менеджменту впливають певні фактори техніко-економічного, організаційного, правового та соціально-психологічного характеру, які перешкоджають або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємствах.

Менеджер є центральною фігурою в організації праці і він повинен вирішувати проблему впровадження творчості в компанію:

- набирайте людей з креативним мисленням та драйвом;

- використання відповідних систем мотивації для стимулювання генерації нових ідей;

- визначення вимог, що сприяють підвищенню продуктивності праці працівників;

- створення середовища, що стимулює творчу діяльність працівників;

- своєчасне виявлення ситуацій, коли попит на продукцію, роботи або послуги організації знижується;

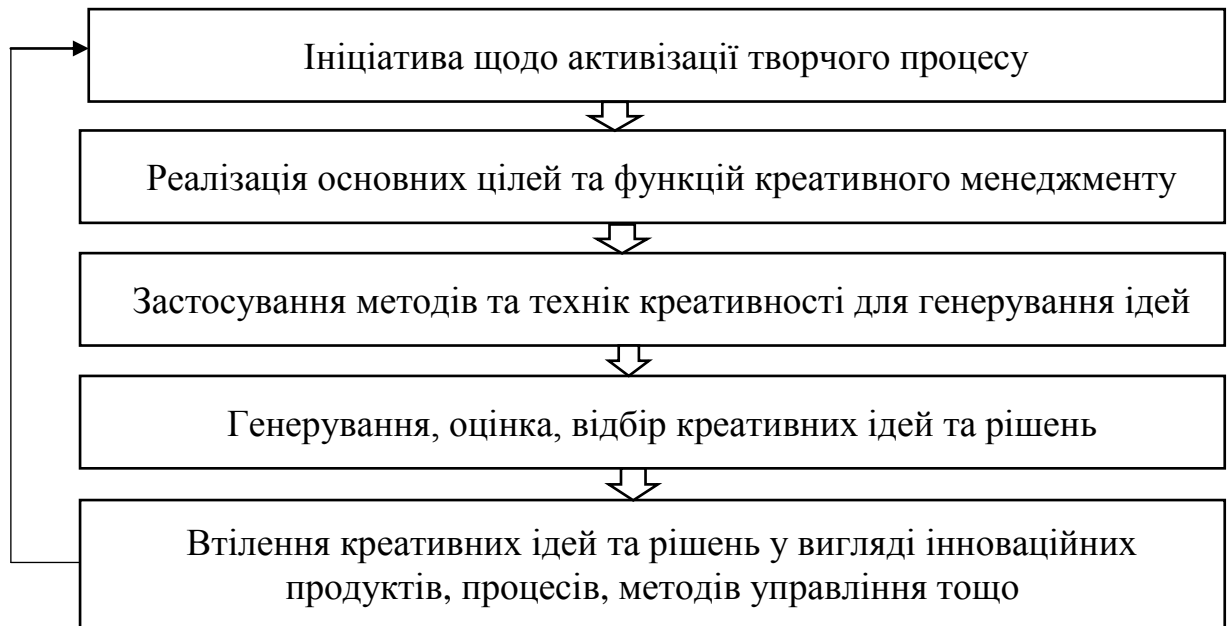
- визначте найбільш корисні ідеї з безлічі ідей;

- знайдіть способи ефективної реалізації найцікавіших ідей.

Процес впровадження креативного менеджменту в сучасних компаніях можна структурувати як низку заходів (рис. 3.1).

Як видно з наведеного рисунку основним результатом процесу креативного

управління є креативні ідеї та рішення, реалізовані у вигляді інноваційних продуктів, процесів і методів управління, тощо



**Рис. 3.1. Процес впровадження креативного менеджменту в ТОВ фірма «Обрій»**

Якщо розглядати креативний менеджмент як елемент системи менеджменту сучасної компанії, то слід зазначити, що він пов'язаний насамперед з питаннями командного лідерства. У цьому контексті під креативним менеджментом розуміється управління колективними творчими процесами з метою пошуку ефективних і нестандартних рішень. Дослідники креативного менеджменту виділяють три складові креативності.

- Креативні елементи (можливість створення кардинально нових форм або нових комбінацій знайомих елементів).
- Фундаментальність творчих ідей. Творчість має призвести до фундаментальних змін у характері конкуренції та споживання на цьому ринку.
- Орієнтація на результат. Цікавий не сам процес, а результат творчої

діяльності. Бажаний результат - більша економічна ефективність суб'єкта.

Загалом, персонал сучасних компаній сьогодні вважається найважливішим управлінським ресурсом і його ефективно використання можливе лише в умовах комплексного та системного управління окремими його елементами.

Творчість співробітників у цій ситуації визначається здатністю використовувати інтелектуальний капітал і досягати результатів у вигляді нових продуктів. Процес управління креативністю персоналу включає визначення потреб компанії в розвитку навичок співробітників, етап планування, визначення форми і методу діяльності, формування навичок і розвиток творчих здібностей за допомогою існуючих методів креативність співробітників і покращений системний підхід до досягнення цілей. Визначення потенціалу розвитку креативності персоналу

Креативність співробітників - це креативність, заснована на універсальних принципах організаційної поведінки та здатності індивідів розвивати інноваційні ідеї, приймати креативні бізнес-рішення та виробляти інноваційні продукти. Однак не можна сказати, що організаційна креативність є просто сумою креативності співробітників. У цьому випадку загальним завданням для компанії є пошук найбільш талановитих працівників [6].

Зазначимо, що завдання управління бізнесом втілюються в трьох аспектах:

- Розвивати та поглиблювати компетенції та навички, необхідні працівникам. Найпоширенішим способом досягнення цієї мети є навчання співробітників і заохочення їх навчатися самостійно.

- Розвивати вміння творчо мислити. Крім навичок і прийомів, які стимулюють творчість, вам також потрібно створити середовище, яке заохочує творчі рішення.

- Розробка систем заохочення. Системи стимулювання - це складні системи, засновані на зовнішніх стимулах і внутрішніх характеристиках працівників. Зовнішні стимули повинні відповідати певним вимогам, таким як важливість для співробітників, гнучкість, своєчасність і наочність [9].

Кожна людина має певний творчий потенціал, але проблема часто полягає в тому, щоб визначити конкретні деталі цієї творчості, сфери, в яких люди найбільш креативні, і максимально використати свою творчість, розвиваючи її.

З одного боку, освіта та досвід можуть перешкоджати реалізації творчості та обмеження людського розуму, такі як: В. «концептуальні блокування» можуть посилювати, з іншого боку, навчання, спрямоване на інтелектуальний розвиток, може перешкоджати процесу. Багато організацій, таких як IBM, General Electric і AT&T, відправляють своїх талановитих співробітників на спеціальні семінари для розвитку їх креативності [11]. За певних умов, що вимагають від креативного керівника креативності, можливо підвищити творчий потенціал кожного учасника робочої групи та використати творчий потенціал усієї групи для досягнення синергічного ефекту.

Загалом, мова йде про перехід від класичного управління людськими ресурсами до управління персоналом і HR-стратегій до стратегій, що організують і розставляють співробітників.

Ефективною моделлю мотивації креативності працівників, які виконують творчу роботу, було б виявлення найбільш інноваційних і продуктивних працівників шляхом визначення балів креативності та оцінки мотивації кожного працівника для розробки інноваційних продуктів. Це має базуватися на системі оцінки внесків працівників.

Тому сьогодні існує дуже нагальна потреба впровадження креативного менеджменту в сучасну економіку як елемента системи менеджменту сучасних компаній. Управління креативністю персоналу передбачає створення основи для розвитку та використання творчих здібностей працівників, формування додаткових мотиваційних факторів творчої енергії, генерацію інноваційних ідей, креативний менеджмент, прийняття технічних рішень та інноваційних продуктів для подальшої комерціалізації тощо.

Успішне формування та розвиток креативного менеджменту в компаніях

призводить до формування нової організаційної моделі під назвою креативна організація. Це організація, яка постійно модернізується, самонавчається та створює інновації на основі менеджменту. Навіть в умовах несподіваних змін у зовнішньому середовищі ми можемо вистояти в жорсткій конкуренції.

### **3.2. Стратегічні підходи до вдосконалення організації менеджменту підприємства**

Ефективність діяльності організації виражається насамперед у її можливостях, технологіях, кадрах, фінансових ресурсах і потенціалі розвитку. Прямі інвестиції в людські ресурси є цінними довгостроковими проектами, які зазвичай мають найбільший ефект через кілька років. Тому це стратегічна мета компанії і водночас резерв для розвитку систем управління. А корпоративна культура є основою механізмів мотивації та сприяє формуванню стратегічних установок у співробітників.

Успіх будь-якої компанії залежить від ефективної роботи її співробітників, а робота залежить від ефективної мотивації. Сьогодні витрати в багатьох галузях значно перевищують інші витрати, що робить амортизацію коштів, вкладених у людські ресурси, ключовою проблемою для всіх компаній.

На підставі аналізу системи управління ТОВ фірма «Обрій» ми дійшли висновку, що активна система управління ТОВ є якісною, але є певні нюанси в роботі окремих підрозділів підприємства. Бізнес виграв би, якби структурні підрозділи стали більш незалежними, розширили свої повноваження та зробили їх підзвітними як споживачам, так і бізнесу. Ми повинні забезпечити притягнення філій і відділень до відповідальності. Такі заходи підвищують зацікавленість працівників у своїй роботі та кінцевих результатах роботи.

Зараз дуже складно виділитися серед конкурентів. Наразі єдиний вид конкуренції, який хвилює споживачів – це рівень обслуговування. У цьому випадку



система управління повинна впроваджувати програми мотивації, щоб надихнути співробітників, тобто покращити функцію мотивації.

Тому питання мотивації персоналу та формування ефективного мотиваційного механізму все більше відіграють вирішальну роль у системі управління компаніями, а корпоративна культура все більше виділяється як найважливіший фактор впливу.

Корпоративна культура компанії – це послідовність спільних цінностей, принципів, звичок і правил поведінки її співробітників. Це виражається через символічні засоби духовного та матеріального оточення людей, які працюють в одній компанії. Це символічно виражається в духовному та матеріальному оточенні людей, які працюють в одній організації. Висока корпоративна культура сприяє ефективній реалізації бізнес-стратегії. При цьому необхідна наявність менеджера, здатного оптимально організувати роботу продавців.

Корпоративну культуру комерційної компанії оцінюють на основі таких параметрів, як стиль управління компанією, кадрова політика, система інформаційних комунікацій, філософія управління та організація бізнесу. Кадрова політика ТОВ фірма «Обрій» повинна базуватися на багатокритеріальному підході до відбору, прийому, просування по службі, просування та звільнення торгового персоналу. Продавці повинні не тільки знати філософію та історію заснування компанії, але й чітко розуміти роль компанії в її бізнес-діяльності.

Крім того, в ТОВ фірма «Обрій» доцільно оптимізувати процедури обміну інформацією між спеціалізованими підрозділами та співробітниками. Зміцненню корпоративної культури сприяє правильне проектування зовнішньої та внутрішньої частин організації та зміна внутрішніх елементів відповідно до обраної стратегії розвитку. Корпоративна культура є основою корпоративного менеджменту і повинна бути основою для розвитку механізмів мотивації та системи мотивації в компанії.

Раціональні механізми мотивації в системі управління ТОВ фірма «Обрій» обмежені психологічними особливостями працівників та відсутністю

підприємницьких якостей. Вирішення цих проблем вимагає встановлення та розвитку корпоративної культури, яка зміцнює віру працівників у те, що вони роблять правильні речі. Корпоративна культура як основа механізму мотивації, що сприяє формуванню стратегічного ставлення працівників, призводить до підвищення продуктивності праці працівників та оптимізації управління.

Стратегічне ставлення та мислення співробітників ТОВ фірма «Обрій»:

- недостатня мотивація до вдосконалення;
- стійке відсутність бажання досягти реальних результатів;
- низька задоволеність роботою;
- керівництво мало цікавить психологічний стан співробітників.

Формування цінності з корпоративної культури механізму мотивації

Він відображає гармонійне поєднання заходів стимулювання та мотивації. Проте в ТОВ фірма «Обрій» поширені заходи стимулювання, що призводить до того, що прагнення працівників до самовираження не задовольняється. При порівнянні показників мотивації та стимулювання міра мотивації завжди має вирішальне значення. Корпоративна культура є міцнішою основою, ніж матеріальні стимули.

Успішні компанії демонструють, що роль культури в кадровій стратегії важливіша за матеріальні винагороди чи інші стимули.

Впроваджуючи корпоративну культуру в ТОВ фірма «Обрій», можна сприяти розвитку готовності людей до самопожертви. Ставлячи цілі та працюючи над ними, ваші співробітники почнуть працювати з задоволенням та енергією. Підприємці повинні приділяти цьому більше уваги і формулювати цілі для своїх працівників. Досягнення мети вимірюється рівнем і терміном виконання, що значно підвищує продуктивність праці організації. Це дозволяє зробити управління компанією більш ефективним.

Впровадження корпоративної культури ТОВ фірма «Обрій» необхідно здійснювати в напрямку реалізації трьох планів (персонального, тематичного та індивідуального) в кадровій роботі.

Впровадження корпоративної культури має передбачати управлінську дисципліну, інтерес до роботи, креативність, новаторство, креативність та активну командну роботу. Тому важливо, щоб керівники ТОВ фірма «Обрій» мали точну інформацію про ситуацію, в якій вони опинилися.

Головною метою корпоративної культури як основи формування мотиваційних механізмів є забезпечення прибутковості компанії шляхом оптимізації управління персоналом, забезпечення лояльності та толерантності співробітників, забезпечення незалежності компанії та виховання у людей усвідомлення того, що вони існують. Тому всі зміни, які відбуваються всередині компанії, і всі зміни, які можна безпосередньо віднести до співробітників, повинні відбуватися за безпосередньої участі співробітників.

Для зміцнення корпоративної культури необхідно постійно оптимізувати механізми мотивації ТОВ фірма «Обрій». Аналіз системи управління компанією виявив, що наявні механізми мотивації неефективні та ведуть себе непослідовно, що є перешкодою для просування.

Конкурентоспроможність ТОВ фірма «Обрій». Для вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалити організаційно-економічну структуру вищевказаних механізмів на основі системного підходу, визнаючи, що формування та функціонування мотиваційних механізмів завжди залежать від трьох факторів: потреби в цьому: результат оцінки зовнішнього попиту на продукцію підприємства, корпоративні стратегії розвитку та стратегії розвитку персоналу.

Кожен елемент мотиваційного механізму, з урахуванням спрямованості його діяльності, спрямований виключно на вимоги, цілі та стани об'єкта його мотивованого впливу. При цьому кожен елемент може формувати лише необхідний набір факторів впливу. Усе це разом утворює систему мотиваційних механізмів управління персоналом, яка разом із корпоративною системою управління бере участь у реалізації покладених на неї функцій. Більш детально розглянемо взаємодію мотиваційних механізмів та їх роль у досягненні стратегічних цілей управління ТОВ

фірма «Обрій» в конкурентному середовищі (рис. 3.2).

Взаємодія мотиваційних механізмів в системі управління ТОВ фірма «Обрій» базується на принципах прямоті та зворотного зв'язку, адаптації та розвитку, динамічності та гнучкості, громадської безпеки, чесної конкуренції та балансу між фізичними та психологічними стимулами.



**Рис. 3.2** Взаємодія мотиваційних механізмів у системі менеджменту ТОВ

## **фірма «Обрій»**

Стратегічними напрямками забезпечення ефективності мотиваційних механізмів системи управління ТОВ фірма «Обрій» є:

- удосконалення існуючих матеріальних і нематеріальних структур стимулювання;
- пріоритетне забезпечення соціального захисту працівників на основі інвестицій у їх розвиток;
- використовувати потенціал соціального партнерства;
- розвивати організаційну культуру;
- запровадження моніторингу ефективності механізмів стимулювання грамотного управління компаніями.

Крім того, доцільно впровадити стратегічні заходи, які впливають як на зміцнення корпоративної культури, так і на підвищення ефективності мотиваційних механізмів. Це, зокрема, підвищення мінімальної заробітної плати, відновлення стандартизації праці та диференціація заробітної плати залежно від складності, якості та кількості роботи, посилення ролі колективних переговорів у сфері комерційних послуг та поживлення робочих місць.

Для формування ефективного механізму мотивації необхідно чітко розділити мотивацію та стимули. У системах управління важливе значення має надаватися корпоративній культурі, яка є основою формування мотиваційних механізмів у корпоративному управлінні. З метою усвідомлення співробітниками перспектив і переваг, які чекають на них при якісній і чесній роботі, необхідно продовжувати організацію мотиваційних тренінгів для виявлення існуючих механізмів мотивації, пріоритетів і ставлення працівників до мотивації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сформульовано сутність менеджменту як гармонійно пов'язаного комплексу принципів, функцій, способів і прийомів управління виробничим процесом, орієнтованих насамперед на виробничий персонал управлінського складу підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічної цілі організації. Загальноприйняте розуміння методів управління включає вивчення інструментів та інструментів, які формують прикладний аспект техніки і можуть бути використані для впливу, мотивації та керівництва працівниками, а також для забезпечення регулювання та координації. Основою системи методів, що використовуються в управлінні, є загальнонаукова методологія, яка забезпечує системний, комплексний, процедурний і ситуаційний підхід до вирішення завдань і включає моделювання, експерименти, розмірну економіку, а також дозволяє використовувати такі методи, як математичні та соціальний аналіз.

2. Компанію ТОВ фірма «Обрій», код ЄДРПОУ 24989323, було зареєстровано 15.07.1997. Розмір статутного капіталу компанії складає 14 000,00. Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення. Приріст чистого доходу підприємства за період дослідження склав майже 3 млн. грн., що у відсотковому відношенні становить 10,5%. При цьому приріст витрат діяльності склав 16,88%. Перевищення приросту витрат над збільшенням валового доходу обумовило зменшення чистого прибутку на 13,25 %. Зростання валового доходу забезпечило приріст продуктивності праці в 65,79%. Приріст продуктивності праці забезпечив зростання середньомісячного доходу працівників. Середній зарібок одного працюючого збільшився на 48%. Діяльність підприємства залишається ефективною, але має тенденцію до зниження. Рівень рентабельності діяльності зменшився на 6,89 %, а норма прибутку на 3,11 в.п.

Тому ТОВ фірма «Обрій» доцільно більш детально проаналізувати ключові аспекти діяльності для виявлення резервів зростання прибутковості.

3. Система управління ТОВ фірма «Обрій» відображає вищі рівні розвитку організації, розкриває її вищу сутність, формує відповідальність і забезпечує простоту в активному та конкурентному бізнес-середовищі. Це система, яка надає рішення, створює форми за допомогою рефлексії і повного циклу управління. Аналіз діяльності ТОВ фірма «Обрій» та сучасних підходів до створення та впровадження організаційних систем менеджменту дозволив розробити загальну схему функціонування системи менеджменту компанії. Крім того, цей аналіз дав змогу чітко сформулювати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стабільності ТОВ фірма «Обрій»; 1) враховувати сезонні фактори попиту на продукцію; 2) впроваджувати нові ідеї (соціальні інновації) для залучення клієнтів, які відрізняються від конкурентів; 3) запровадити більш амбітні програми для заохочення співробітників до інтеграції систем управління; 4) впроваджувати інноваційні освітні заходи програм лояльності клієнтів, що підвищують цінність послуг компанії як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому. 5) розширити охоплення свого бізнесу, щоб залучити нових клієнтів і збільшити прибуток.

4. Доведено, що сьогодні існує дуже нагальна потреба впровадження креативного менеджменту в сучасну економіку як елемента системи менеджменту сучасних компаній. Управління креативністю персоналу передбачає створення основи для розвитку та використання творчих здібностей працівників, формування додаткових мотиваційних факторів творчої енергії, генерацію інноваційних ідей, креативний менеджмент, прийняття технічних рішень та інноваційних продуктів для подальшої комерціалізації тощо. Успішне формування та розвиток креативного менеджменту в компаніях призводить до формування нової організаційної моделі під назвою креативна організація. Це організація, яка постійно модернізується, самонавчається та створює інновації на основі менеджменту. Навіть в умовах несподіваних змін у зовнішньому середовищі ми можемо вистояти в жорсткій

конкуренції.

5. Доведено, що доцільно впровадити стратегічні заходи, які впливають як на зміцнення корпоративної культури, так і на підвищення ефективності мотиваційних механізмів. Це, зокрема, підвищення мінімальної заробітної плати, відновлення стандартизації праці та диференціація заробітної плати залежно від складності, якості та кількості роботи, посилення ролі колективних переговорів у сфері комерційних послуг та пожвавлення робочих місць. Для формування ефективного механізму мотивації необхідно чітко розділити мотивацію та стимули. У системах управління важливе значення має надаватися корпоративній культурі, яка є основою формування мотиваційних механізмів у корпоративному управлінні. З метою усвідомлення співробітниками перспектив і переваг, які чекають на них при якісній і чесній роботі, необхідно продовжувати організацію мотиваційних тренінгів для виявлення існуючих механізмів мотивації, пріоритетів і ставлення працівників до мотивації.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах вані-світу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 97-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu\\_2023\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2023_4_13)
2. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
3. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
4. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
5. Газуда М.В., Газуда С.М., Ерфан В.Й. Формування маркетинг-менеджменту в системі управління організацією. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. № 1-2. С. 23-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecrdi\\_2023\\_1-2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecrdi_2023_1-2_5)
6. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
7. Гончаров В.М. Організаційно-економічна безпека як об'єкт управління в менеджменті підприємству *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2021\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_3_15)
8. Горопацький В.Г., Паракуда В.В., Сухенко А.С. Щодо визначення термінів «менеджмент» і «управління/керування» у стандартах ДСТУ ISO серії 9000. *Український метрологічний журнал*. 2023. № 2. С. 52-59.
9. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 49-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2023\\_9\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_7)

10. Гуцуляк В.В. Характеристика основних управлінських проблем у контексті розвитку науки менеджменту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 1. С. 175-178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2022\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_1_24)
11. Добровольська О.В., Зубко О.В., Корогод І.А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – домінанти в системі антикризового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 12. С. 151-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_12\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21)
12. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеев М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44)
13. Кадебська Е.В., Волошина С.М., Гроза М.В. Чинники ефективного управління системою менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 35-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_1_8)
14. Капліна А.І. Роль менеджменту для розвитку малого бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 11. С. 32-35.
15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 3. С. 26-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2022_3_5)
16. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 134-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2021\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_21)
17. Лагодієнко Н. В. Стратегічний контроль сталого менеджменту підприємств. *Modern economics*. 2023. № 39. С. 89-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2023\\_39\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_39_15)

- 18.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 19.Мельник Т.М., Олійник А.А. Впровадження моделі комплаєнс менеджменту в Україні в умовах війни та післявоєного відновлення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 28-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_5)
- 20.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 21.Митрохін Л.Д., Ігнатюк В.В. Теоретичні підходи до цифрової трансформації у менеджменті. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 86-88.
- 22.Міньковська А.В., Молчанов А.С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 295-300.
- 23.Моделі та методи прийняття управлінських рішень у менеджменті. Павленчик Н. Ф. та ін. (5 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 74-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_14)
- 24.Назаренко Л. Адаптивна організаційна структура управління як чинник ефективного менеджменту організації. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 1. С. 8-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2022\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_1_4)
- 25.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 26.Олексюк О.І., Шафалюк О.К. Особливості використання відкритих даних у підготовці рішень маркетингового та комерційного менеджменту. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 50. С. 45-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2022\\_50\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_50_6)
- 27.Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми

- «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 28.Пар'єва Н.О., Буковський О.О., Вікаренко В.Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 64-68.
- 29.Погребняк А. Т. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 155-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_10\(1\)\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)__20)
- 30.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 31.Рощін І.Г., Варенья Н.М., Кухтіна В.П. Менеджмент в умовах глобалізації інформаційного простору. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 95-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_6\(1\)\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)__15)
- 32.Семенчук Т.Б., Пахота Н.В., Шленський О.М. Забезпечення ефективної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 13-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_72\(2\)\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)__4)
- 33.Соломчук Л. М. Статистичне забезпечення менеджменту підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7-8. С. 113-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_7-8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_7-8_20)
- 34.Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2021\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_6)
- 35.Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки*.

- Серія: Регіональна економіка.* 2021. Вип. 18. С. 191-202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2021\\_18\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_23)
36. Сухачова О.О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки.* 2022. Вип. 20. С. 118-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso\\_2022\\_20\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_20_10)
37. Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В. Економічний баланс відносно фінансів, менеджменту і адаптації підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2022. № 10. С. 167-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_10_24)
38. Храпкіна В.В., Дерев'янка І.С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2021. № 3. С. 59-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2021\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_11)
39. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2022. № 2. С. 104-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2022\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_2_19)
40. Чеботарьов О.О. Формування інноваційних пріоритетів в системі виробничого менеджменту в умовах цифровізації. *Ефективна економіка.* 2023. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_61)
41. Червінська Л.П., Червінська Т.М. Ключові напрями розвитку сучасного менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2022. Вип. 2. С. 19-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2022\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_5)
42. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy.* 2022. Iss. 4. С. 92-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2022\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_9)
43. Швед В.В., Омельченко О.В., Ковтун А.В. Менеджмент підприємства: сутність та елементний склад. *Вісник Одеського національного університету. Серія:*

*Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 2. С. 40-45. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2023\\_28\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2023_28_2_10)

44. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

45. Яворський Р.Т., Шишковський С.В. Формування гнучкої системи менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 329-333.