

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03”січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Напрями удосконалення системи менеджменту поліграфічного підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти

2 курсу, групи МЕ-22М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Тетяна МОТОРНА

Керівник: докт. екон. наук, професор

_____ Анатолій МУЗИЧЕНКО

Рецензент: докт. екон. наук, професор,
декан економічного факультету

_____ Наталія ШАЛІМОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Менеджмент: сутність, завдання та розвиток наукової думки	7
1.2. Принципи та ключові функції менеджменту	19
1.3. Проблеми сучасного менеджменту в умовах сьогодення	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ТОВ «КОД»	29
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка основних техніко-економічних показників діяльності	29
2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «КОД»	44
2.3. Ключові тенденції розвитку менеджменту на досліджуваному підприємстві	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Оптимізація системи менеджменту досліджуваного підприємства	57
3.2. Оцінка ефективності пропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Необхідність вдосконалити систему управління для досягнення якісного стану, який відповідає вимогам сучасного економічного розвитку. Цей організаційно-економічний стан, у якому діють нинішні підприємства, характеризується постійно зростаючим попитом на компетентних спеціалістів і піднімає людський фактор на новий рівень як необхідну умову ефективного виробництва.

Ринок поліграфії - це, перш за все, промислова галузь, яка задовольняє попит на друковану продукцію. З точки зору бізнесу ця ніша дуже приваблива. Висока частка інвестицій та організація численних приватних підприємств підтверджують факт існування цієї ніші ринку. Якість діяльності поліграфічного підприємства безпосередньо залежить від наступних факторів: ефективно розкрити творчий потенціал співробітників; мобілізувати всі свої можливості; раціональна організація трудового процесу.

У поточній реальності система управління поліграфічних підприємств України ще не сформувала на достатньому рівні, щоб гарантувати, що підприємство приймає економічні та обґрунтовані рішення щодо управління якістю.

На теперішній час розв'язання управлінських проблем часто обмежується дослідженням корпоративного матеріального стимулювання. Саме ці чинники вказують на необхідність удосконалення систем менеджменту та пошуку кращих способів покращення ефективного управління компанією.

Метою роботи є визначення напрямів підвищення ефективності системи управління поліграфічного підприємства. Ця мета визначає рішення наступних завдань:

- розглянути основні методи управління обраним підприємством;
- визначити та описати фактори, що впливають на ефективність управління організацією;

- провести діагностику господарсько-управлінської діяльності управління підприємством.
- аналізувати ефективність роботи бізнес-персоналу;
- продемонструвати напрями вдосконалення системи управління підприємством;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту поліграфічного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «КОД», предметом – система менеджменту ТОВ «КОД».

У кваліфікаційній роботі використовується комплекс загальнонаукових та специфічних методів. При дослідженні сучасних поглядів на системи управління організаціями використовуються наступні методи: системний підхід, групування та графічне моделювання. Для отримання аналітичної інформації використовувалися статистичні звіти, внутрішні дані та, зокрема, бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «КОД».

Для підтвердження удосконалення системи управління компанією були використані такі методи: статистичний аналіз показників діяльності компанії, який дав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод ситуаційного моделювання, за допомогою якого в системі корпоративного управління розроблено заходи управління економіко-математичними методами та надає можливість визначити ефективність заходів щодо вдосконалення систем управління. Результати представлені за допомогою порівняння економічних показників і графічного відображення.

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теорії та методичних положень формування системи менеджменту підприємств поліграфічної галузі в сучасних умовах невизначеності та мінливості.

Запропоновані та продемонстровані засоби удосконалення систем управління підприємством у сучасних організаційно-економічних умовах

можуть бути використані на практиці вітчизняними поліграфічними підприємствами, що спеціалізуються на виробництві відповідної продукції.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства», які були представлені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Менеджмент: сутність, завдання та розвиток наукової думки

Менеджмент як наука формувався і розвивався в країнах Західної Європи протягом десятиліть. Його активи широко задіяні в практичній діяльності, сприяючи ефективній діяльності суб'єктів господарювання, удосконаленню механізму господарювання суб'єктів господарювання, пошуку ефективних методів господарювання, забезпеченню домінуючого становища цих країн у світовій економіці. Менеджмент функціонує в рамках певних економічних категорій, серед яких ключовими є «об'єкт» і «суб'єкт».

Об'єкти та суб'єкти управління. Управління як діяльність спрямована на те, щоб організація ефективно використовувала ресурси, залучені із зовнішнього середовища, і досягала поставлених цілей. Менеджмент (англ. manage) - це діяльність орієнтована на співробітників організації для координації своїх дій для досягнення цілей, поставлених організацією.

Рішення бізнес-завдань забезпечується раціональною та гнучкою взаємодією всіх елементів організації завдяки створенню ефективної системи управління.

Система менеджменту - це сукупність взаємопов'язаних елементів організації, які взаємодіють один з одним і із зовнішнім середовищем для оптимізації використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

У вітчизняній практиці слово «менеджмент» вживається разом зі словом «управління», але сфера його застосування дещо ширша. Термін «управління» використовується для позначення управління технічними системами (автомобілями, машинами тощо), управління соціальними процесами (через інститути громадянського суспільства), управління соціально-економічним розвитком країни (через систему державних інституцій та органів місцевого

самоврядування), управління економічною діяльністю організації, що діє в системі ринкових відносин.

Ці терміни часто використовуються як синоніми в контексті організацій як соціотехнічних систем. Вони відрізняються лише тим, що, говорячи про «менеджмент», мають на увазі управлінські дії, які здійснюються професійними менеджерами, які пройшли спеціальну підготовку і мають знання, необхідні для управління людьми. Тому надалі ми будемо використовувати терміни « управління » і «менеджмент» як синоніми.

Управління охоплює процес планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою якого розробляються та досягаються встановлені цілі. Відмінною рисою сучасного менеджменту є його тісний зв'язок із конкретними емпіричними дослідженнями в соціології, психології та організаціях.

Оксфордський словник англійської мови дає таке визначення «менеджменту»:

1. Менеджмент - це спосіб і спосіб спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент - це влада, мистецтво управління.
3. Менеджмент - це здатність і адміністративні навички для ефективної роботи органу управління організації (працівника служби).
4. Менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, відділи обслуговування та філії.

Тому менеджмент не є чітко визначеним поняттям. В організації його можна розглядати як певний пристрій, спеціальний інструмент організаційної структури, зовнішнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність і продуктивність, мобілізацію та ефективне використання різних видів ресурсів для досягнення цілей.

Провідна роль у системі управління належить менеджерам - новоспеченим лідерам, які володіють комплексними знаннями в галузі економіки, психології, соціології, інновацій, сучасних інформаційних

технологій, навичками ділового спілкування, щоб чітко розуміти визначати стратегічні цілі організації та підкріплювати дії, які люди здійснюють для їх досягнення. Зусилля менеджерів спрямовані не тільки на створення оптимізованої організаційної структури, сприяння розумному розподілу праці та спрощення комунікаційних процесів, а й на формування високої культури людської співпраці.

Успіх чи невдача вітчизняних підприємств значною мірою залежить від того, чи розуміють менеджери специфіку управлінської діяльності, причому не лише професійні менеджери, а й фахівці в галузі економіки, маркетингу чи фінансових послуг. Тому вивчення менеджменту як науки є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних професій у всьому світі. В Україні предмет «Менеджмент» є нормативною складовою навчальної програми «Економіка і підприємництво» та включений до відповідних національних стандартів освіти.

Управління як вид діяльності охоплює не тільки технічні аспекти функціонування організації - виробничий процес, але й її соціальну складову - людей, оскільки організація є соціально-технічною системою. Елементи, на які спрямована ця діяльність, утворюють об'єкти управління з певними часовими та просторовими межами.

Об'єктом управління є виробничо-господарська організація та її зовнішнє середовище.

Організація складається з кількох відділів, кожен із яких має власну сферу діяльності, і, отже, вимагає використання певних прийомів і методів впливу на нього. Ці підрозділи також можуть бути суб'єктами управління, але для їх позначення частіше використовується термін «керована система».

Функції управління виконує суб'єкт управління, яким може бути особа або група осіб.

Суб'єкт управління - лідер управлінської поведінки.

Якщо управління носить службовий характер, то орган управління організаційно-правово оформляється як посада або групу посад, які складають ланку управління. У цьому випадку він утворює систему управління.

Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкт управлінської діяльності. Суб'єктом управління може бути лише фізична особа. Управлінські відносини реалізуються через суб'єкт управлінської діяльності, який може належати як суб'єкту, так і об'єкту управління.

Суб'єктом управлінської діяльності є особа, яка реалізує управлінські відносини.

Менеджери (суб'єкти управлінської діяльності) впливають на організацію та її зовнішнє середовище через управлінські відносини. Ефективність таких впливів залежить від раціональної побудови управлінських відносин, тому вони є предметом науки управління.

Основним органом управління є система трудових відносин, яка являє собою організацію, сформовану між працівниками системи управління та керованої системи в процесі створення продукції, що відповідає потребам ринку.

Використання теоретичних і практичних надбань західного менеджменту у вітчизняній управлінській практиці дозволить лідерам організацій підвищити гнучкість і плинність, забезпечити позитивні структурні зміни, а отже, сприяти підвищенню ефективності їх діяльності.

Організації як соціотехнічні системи та об'єкти управління. Суспільство сформувало велику кількість організацій, характер і мета діяльності, форми власності та напрями діяльності яких різні, але всі вони діють за певними правилами та процедурами.

Організація (грец. *organon* — поєднання) - соціальний суб'єкт (група людей), що діє на відносно постійній основі та свідомо координує своєю діяльністю для досягнення спільних цілей.

В українському законодавстві підприємством називається організація, яка володіє певним майновим комплексом для здійснення підприємницької

діяльності та має статус юридичної особи. Термін «підприємство» широко вживаний і позначає будь-яку організацію та господарську одиницю, яка здійснює підприємницьку діяльність у різних сферах виробництва та послуг і прагне досягти комерційних цілей, на правах юридичної особи. Таким чином, такі поняття, як «організація», «підприємство» і «компанія», можна використовувати як синоніми для позначення соціотехнічних систем, тобто систем, що містять як соціальні (люди), так і технічні (технології, будівлі) компоненти.

Для створення організації необхідно:

1. Певна кількість учасників (людей);
2. Ступінь ототожнення всіх учасників з цілями організації, що впливають з інтересів її засновників (власників);
3. Формальні структури владних відносин та ієрархії.

Організації можуть бути формальними і неформальними. Формальні організації виникають з побажань менеджерів і цілеспрямовано проектуються ними. У них є стабільні структури, ієрархії та чіткі сфери дій для кожного співробітника. Неформальні організації - це організації, які виникають спонтанно, але тільки якщо люди регулярно встановлюють стосунки один з одним. У них відсутня спільна мета, система суспільних відносин, норм і поведінки формується не за наказом керівництва, а формується стихійно. Неформальні організації (групи) існують майже у всіх формальних організаціях, за винятком дуже малих організацій. Вони виникають тому, що не всі інтереси і соціальні потреби людей можуть бути задоволені в рамках формальних організацій. Неформальні групи впливають на систему відносин у формальних організаціях (надалі ми будемо називати цю організацію лише формальною організацією).

Процес побудови організації також часто називають організацією, хоча ми говоримо про функцію управління - «організування». (Надалі ми будемо використовувати термін «організація» виключно для позначення функцій управління).

Коли організації виникають, вони існують відповідно до внутрішньої логіки і можуть втратити свою залежність від людей, які їх створили. Кожен намагається використовувати організацію для досягнення своїх цілей, сподіваючись, що вона дасть йому можливість займатися цікавою, престижною та важливою діяльністю, надасть певну інформацію, надасть необхідні права, повноваження, незалежність, гарантує безпеку та соціальний захист. У свою чергу, організація використовує можливості своїх співробітників для зміцнення і розвитку. Тому вона очікує від них певного досвіду, знань, кваліфікації, діяльності, відповідальності, дисциплінованості, визнання її цілей і цінностей тощо.

Власне кажучи, стосунки між кожною людиною та організацією мають бути збалансованими. Однак цей баланс часто порушується, коли організації зводять людей до статусу гвинтиків або коли люди експлуатують організацію у власних егоїстичних цілях, тим самим завдаючи шкоди потенціалу та репутації організації. В обох випадках результат однаковий - організація ослаблена і перестає ефективно функціонувати. Саме тому, що специфіка взаємовідносин людей в організаціях впливає на ефективність їх взаємодії, організації називають соціотехнічними системами, в яких важливими є як соціальна, так і технічна складові.

Тип підприємства. Кожна організація, незалежно від її конкретного призначення, характеризується певними параметрами: метою, організаційно-правовою формою, галузями діяльності та видами функцій тощо. Тому всі організації поділяються на кілька груп (табл. 1.1).

Підприємства класифікуються за такими ознаками:

1. Мета створення та характер діяльності:

- підприємництво - комерційна діяльність, що здійснюється з метою отримання прибутку (виробничі компанії, банки, брокерські та консалтингові фірми тощо);

- некомерційні - не мають на меті отримання прибутку, спрямовані на вирішення соціальних проблем (медичні, освітні, науково-дослідні установи, органи місцевого самоврядування, благодійні фонди тощо).

Таблиця 1.1

Підходи до класифікації підприємств за деякими ознаками

Класифікаційні ознаки	Види підприємств
1. Мета і характеристики діяльності	Комерційні, не комерційні
2. Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
3. Правовий статус та форма господарювання	Одноосібні, кооперативні, господарські товариства
4. Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, банківські та ін.,
5. Розмір за кількістю працівників	Малі, середні, великі

Джерело: сформовано автором на основі [19]

2. Форма власності:

- приватні - засновані на особистій власності громадян на праві найму робочої сили;
- колективна - заснована на колективній власності;
- держава - це власність загальнодержавної або адміністративно-територіальної (комунальної) одиниці.

3. Правовий статус та форма діяльності:

- індивідуальна - власність особи або сім'ї; відповідає всім майном або капіталом; зареєстрована як самостійна господарська одиниця або філія інших підприємств; підприємства з невеликою кількістю працівників, у формі індивідуального підприємництва;
- кооператив - добровільне об'єднання громадян з метою спільної підприємницької чи іншої діяльності, що характеризується особистою участю кожного члена в діяльності та використанням майна, що перебуває у власності чи оренді;
- ділове партнерство - об'єднання підприємців залежно від характеру об'єднання людей або капіталу та ступеня відповідальності за своїми зобов'язаннями. Вони включають:

- повне (товариство, в якому всі учасники спільно здійснюють підприємницьку діяльність і несуть солідарну відповідальність за боргами підприємства всім своїм майном);

- обмежена відповідальність (має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами; учасники товариства несуть відповідальність у розмірі своїх капітальних вкладів);

- товариство з обмеженою відповідальністю (товариство, що включає учасників з повною та обмеженою відповідальністю);

- акціонерна система (основна організаційна форма великих і деяких середніх підприємств, капітал яких формується шляхом продажу акцій та інших цінних паперів. Власник акцій має право брати участь в управлінні товариством і відповідає за зобов'язаннями товариства лише в межах належних йому акцій);

4. Відділи та функціональні види діяльності:

- промисловий - виробляє продукцію для різноманітних промислових цілей і широкого спектру використання;

- сільське господарство - безпосередньо займається виробництвом сільськогосподарської продукції;

- будівництво - виконання будівельно-монтажних робіт;

- трейдинг - займається груповим продажем та роздрібним продажем товарів загального призначення;

- банківська - обслуговує готівковий і безготівковий обіг фінансових коштів;

5. Чисельність працівників:

- Малі - чисельність працівників залежить від сфери діяльності: промисловість і будівництво - до 200 осіб; наука та наукове обслуговування - до 100; невиробничі сфери - до 25; роздрібна торгівля - до 25 осіб;

- чинне законодавство не розрізняє середні та великі підприємства, але середні підприємства мають сотні працівників, а великі підприємства мають тисячі працівників.

Часто різні суб'єкти господарювання об'єднують зусилля для досягнення певної мети. До найпоширеніших добровільних об'єднань відносяться:

- асоціація (лат. *assocіo* - об'єдную, з'єдную) - об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності, яке не має права втручатися у виробничо-комерційну діяльність будь-якої одиниці які є його учасники;

- корпорація (лат. *corporatio* - зв'язок) - об'єднання суб'єктів господарювання, засноване на об'єднанні науково-технічних, виробничих і комерційних інтересів і наділене індивідуальними повноваженнями для централізованого регулювання діяльності кожного учасника;

- консорціум (лат. *consortium* - участь, спільнота) - тимчасове об'єднання промислового та банківського капіталу, спрямоване на реалізацію спільних великих економічних проектів, учасниками альянсу можуть бути не лише компанії, а й країни;

- концерн (лат. *sor* – разом, *segrege* – окремо) - юридичне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту та торгівлі, призначене для здійснення спільної діяльності, що характеризується єдністю власності та контролю. У концерні добровільно зосереджені такі функції, як науковий, технологічний та промисловий розвиток, інвестиції, фінанси, охорона навколишнього середовища, зовнішньоекономічна діяльність. Представники підприємств-учасників беруть участь в управлінні підприємством, здійснюють комплексне управління, вирішують основні економічні та фінансові проблеми;

- Холдинг (англ. *holding* - утримання, блокування) - специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що передбачає створення материнської компанії та дочірньої компанії (перша має контрольний пакет акцій другої). Суб'єкти холдингової компанії мають юридичну та господарську самостійність, але основні питання їх діяльності вирішуються холдинговою компанією;

- фінансово-промислова група (ФПГ) - об'єднання юридично та економічно незалежних підприємств різних галузей економіки, очолюване банком, відповідальним за розпорядження капіталом підприємств між ними та координацію всіх сфер їх діяльності.

Членство в добровільних асоціаціях дає можливість бізнесу координувати дії в найбільш важливих для нього сферах діяльності і таким чином отримувати конкурентну перевагу.

Всі організації, незалежно від специфіки їх діяльності, характеризуються ресурсною базою, залежністю від зовнішнього середовища, розподілом праці та наявного менеджменту.

Ресурсна база, необхідна для досягнення цілей організації. Кожна організація використовує різні види ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні тощо) для виробництва продукції та надання послуг. Залучення їх із зовнішнього середовища є ключовим аспектом, який забезпечують організації конкурентну перевагу: надійні технології, унікальні матеріали тощо. У постіндустріальну епоху особливого значення набули нематеріальні інформаційні ресурси. Вони є основою для прийняття рішень про залучення інших видів. Чим більше унікальних ресурсів використовує організація, тим більша ймовірність успіху. Коли ресурси обмежені, держава може регулювати їх використання шляхом надання ліцензій.

Залежність від зовнішнього середовища. Організація є відкритою системою, вбудованою в зовнішній світ.

На вході він отримує ресурси із зовнішнього середовища, а на виході забезпечується створеним продуктом. Модель існування організацій як відкритих систем наведена на рис. 1.1.

Організації (тут мається на увазі виробничі компанії) звертають увагу на ринкові умови, стан ринку, умови роботи та іншу інформацію, про ситуацію в якій вони працюють, і вибирають ресурси, які найкраще відповідають виробничим потребам із зовнішнього середовища. Та надають товари, які

користуються попитом. Ці ресурси використовуються в процесі виробництва, і в кінцевому підсумку підприємство отримує готовий продукт.

Прибуток компанії, її фінансове здоров'я та, зрештою, життєздатність залежатимуть від того, як зовнішнє середовище ставиться до продукту компанії.

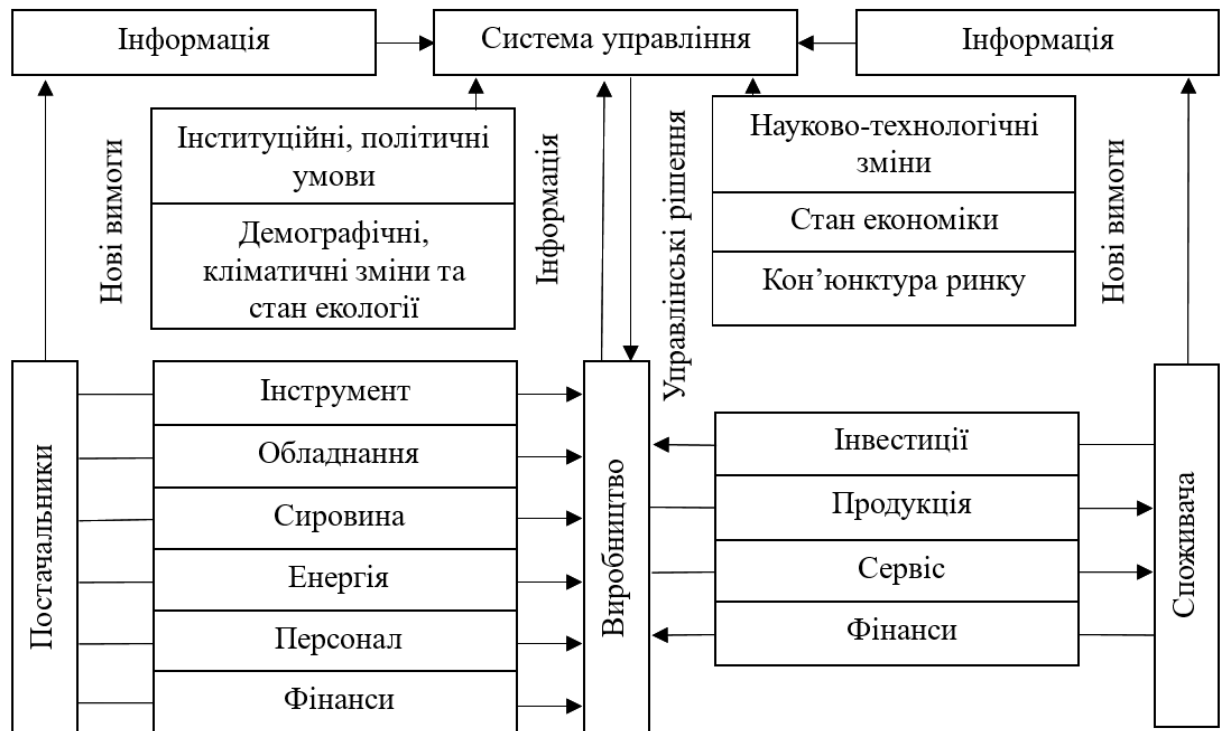


Рис. 1.1. Організація (підприємство) як відкрита система

Джерело: [20]

Зовнішнє середовище може змінити свої вимоги до продукції компанії. Щоб відповісти на нові вимоги, компанії модифікують продукти або змінюють технологію. Коли впроваджується нова технологія, змінюється не тільки процес виробництва продукту, але й система доставки матеріалів, управління запасами, продажі, навчання та управління, а також обслуговування клієнтів. Якщо нові технології підвищують конкурентоспроможність компанії, вона також може покращити її імідж, що, у свою чергу, впливає на систему фінансового забезпечення діяльності за рахунок зміни способу залучення коштів (швидше надання кредитів; можливість залучення нових).

Поділ праці дозволяє працівникам виконувати свої обов'язки ефективніше та з меншими зусиллями, тим самим допомагаючи зменшити

організаційні витрати. Поділ праці може бути горизонтальним і вертикальним. Горизонтальний поділ праці передбачає утворення всередині організації відділів, які спеціалізуються на різних видах діяльності. Вертикальний - відокремлює безпосереднє виконання завдань від роботи з координації діяльності виконавців та відображається в ієрархії управління. Результатом вертикального поділу праці є формування управлінських ієрархій.

Найчастіше виділяють три рівні управління:

1. Технічний рівень (низовий рівень) - керівники, які в основному керують робітниками (майстри, бригадир, начальник зміни та ін.);
2. Рівень менеджменту (середній) - (керівники, відповідальні за виробничі процеси у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; керівники штабів управлінського органу та функціональних відділів; керівники допоміжних і обслуговуючих виробництв, цільових проектів і програм);
3. Інституційний рівень (вищий) - корпоративне адміністрування та загальне стратегічне управління, працівники цього рівня складають лише 3-7% від загальної кількості керівників.

Для досягнення поставлених цілей організації необхідно координувати роботу всіх своїх співробітників, тобто керувати ними. Мета менеджменту полягає в тому, щоб зробити роботу організації систематичною, упорядкованою, передбачуваною, логічною і послідовною, незважаючи на мінливість і складність середовища її функціонування.

Таким чином, процес управління організацією передбачає пошук і аналіз менеджерами інформації про стан організації та умови, за яких вона взаємодіє із зовнішнім середовищем. На основі цієї інформації менеджери приймають рішення щодо цілей організації та шляхів і засобів досягнення цих цілей. Інструменти вирішення конкретних управлінських завдань входять до складу функцій менеджменту - управління інноваціями, фінансового менеджменту, управління персоналом та ін. Забезпечення координації роботи співробітників

організації через загальні функції управління - планування, організацію, мотивацію, контроль.

Виконуючи ці завдання, менеджери можуть виконувати різні ролі, від генератора ідей до ретельного менеджера, що дозволяє їм ефективно використовувати наявні виробничі ресурси.

1.2. Принципи та ключові функції менеджменту

Охарактеризувати функції управління можна наступним чином (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Основні функції менеджменту

Функції управління	Операції
Планування	Виконати прогнозування. Визначити цілі. Розробити стратегію. Намітити програму дій. Розрахувати терміни і стандарти. Визначити джерела фінансування. Розробити політику та процедури
Організація	Розробити організаційну структуру. Передати повноваження. Визначити ставлення до роботи. Розробити процес прийняття рішення. Визначити комунікації.
Мотивація	З'ясувати потреби персоналу. Визначити способи стимулювання, що дозволяють задовольнити потреби кожного співробітника
Контроль	Визначити стандарти результатів. Забезпечити їх вимір. Провести оцінку результатів. Здійснити їх коректування. Врахувати поведінкову сторону контролю
Маркетингова діяльність	Визначити місію і соціальну відповідальність організації. Вивчати і формувати потреби в товарах і послугах
Інноваційна діяльність	Забезпечити гнучку організаційну структуру. Створити аналітичний відділ, здатний вловлювати слабкі сигнали із зовнішнього середовища. Формувати підприємницький тип організаційної поведінки. Створити систему підтримки новаторів.
Розвиток людських ресурсів	Забезпечити набір і відбір персоналу. Розробити «філософію фірми», в тому числі кодекс ділової поведінки персоналу. Здійснити планування кар'єри. Щорічно проводити атестацію персоналу. Розробити програму навчання та розвитку.
Управлінське консультування	Забезпечити діагноз організаційних патологій і дисфункцій управління. Розробити план щодо їх подолання

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Контроль - це процес визначення, оцінки та розуміння відхилення фактичних значень від заданих значень або їх узгодженості та аналізу результатів.

Контроль здійснюють ті, хто прямо чи опосередковано залежить від процесу. Перевірка (ревізія) - контролюється особою, незалежною від процесу.

Контроль можна здійснюється:

- через компанії, які є контролюючими особами (внутрішніми чи зовнішніми);
- підстава виникнення зобов'язання (добровільна, статутна, договірна, юридична),
- обсяг контролю (за об'єктом, за рішенням, за результатом),
- регулярність (закономірність, спеціальний, нерегулярність).

Мотивацією управлінської діяльності є зацікавленість у більш продуктивній праці викликана управлінською функцією мотивації. Мотивація полягає у створенні умов для ефективної і творчої праці, підтримці стійкого інтересу до результатів праці, визнанні матеріальних і моральних стимулів праці.

Потреби людини поділяються на первинні та вторинні. Переважно вроджені фізіологічні потреби: дихання, їжа, сон.

Вторинні - обумовлені психологічним станом людини. Наприклад, потреба в повазі, успіху та владі. Вони виникають із розвитком інтелекту та набуттям життєвого досвіду. Цим пояснюється їх різноманітність.

Потреби є продуктом фізичного і психологічного стану людини, які виражаються через її поведінку і втілюються в певні дії. Мотивація - це поведінка, спрямована на задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути повністю задоволена, частково задоволена або не задоволена зовсім.

Ступінь задоволення потреб у конкретній ситуації може вплинути на поведінку людини, якщо подібна ситуація виникне в майбутньому. Людина

буде прагнути повторити поведінку, яка максимально задовольняла потребу в минулому. Цей стан називається «Законом наслідків».

Щоб запровадити стимули, потрібно спочатку визначити потреби людей. А. Маслоу розділив численні потреби людини на п'ять груп відповідно до їх пріоритетності:

- 1) Фізіологія - вода, їжа, житло;
- 2) Безпека та впевненість у завтрашньому дні. Захист від фізичних і фізіологічних небезпек і впевненість у тому, що майбутні фізіологічні потреби будуть задоволені;
- 3) Суспільство - соціальне визнання, взаємодія, любов і підтримка;
- 4) Повага - самоповага, особисті досягнення, визнання, повага з боку оточення;
- 5) Самовираження – реалізація свого потенціалу.

Перші дві групи - це первинні потреби, тоді як решта - вторинні потреби, які люди прагнуть задовольнити після задоволення своїх первинних потреб. У генеральній сукупності в основному встановлений порядок потреб залишається незмінним, хоча в даній ситуації одна з потреб може домінувати.

Дослідник Д. МакКлелланд вважає, що в основі мотивації повинні лежати три потреби: влада, успіх і участь. Ця теорія чимось схожа на теорію Маслоу. Так, Маслоу за потреба у владі та успіху - це самовираження та повага. Потреба приналежності є соціальною потребою.

Іншу модель мотивації запропонував Ф. Герцберг. Він виділив два чинники процесу мотивації власної та чужої діяльності: фактори гігієни та мотивація. Фактори гігієни - це фактори навколишнього середовища. Герцберг вважав, що якщо ці фактори відсутні або присутні в недостатній мірі, люди будуть незадоволені своєю роботою. Але якщо їх буде достатньо, вони не спонукатимуть людину ні до чого. Людина до них байдужа.

Серед мотивацій Герцберга - успіх, просування по службі, визнання результатів роботи, високе почуття відповідальності, креативність та

можливості для зростання бізнесу. Їх відсутність не призводить до незадоволеності роботою, але їх наявність спонукає до ефективної діяльності.

Аналізуючи ці три теорії, можна зробити висновок, що їх застосування в практиці менеджменту обов'язково дасть позитивні результати в цілому. І все ж слід бути обережним з певними групами, певними типами людей і використовувати теоретичні рецепти, представлені з урахуванням конкретних обставин і конкретних обставин.

В основі розглянутої теорії лежать потреби, задоволення яких впливає на поведінку людей. Існують ще три процедурні теорії, в яких мотивація розглядається як безперервний процес. Це теорія справедливості, теорія очікування та модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування базується на тому, як конкретні люди оцінюють ймовірність очікуваних подій. Що стосується трудової мотивації, то процес, який розглядає теорія очікування, такий: «витрати-результат-винагорода та задоволення». Мотивація буде ефективною лише за умови наявності позитивних очікувань на кожному етапі. Якщо людина недостатньо задоволена винагородою, мотивація ослабне.

Теорія справедливості базується на порівнянні винагороди з витраченими зусиллями та співвідношенні цієї винагороди з винагородою інших, які виконують подібну роботу.

Теорія мотивації, запропонована Портером і Лоулером, поєднує в собі елементи обох процесуальних теорій. Модель містить п'ять факторів: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати та задоволення. Згідно з цією моделлю результати залежать від докладених зусиль, здібностей працівника, особистих характеристик і усвідомлення ролі. Впевненість у тому, що певний рівень зусиль призведе до певного рівня цінності винагороди, сприяє застосуванню цих зусиль. Ця модель ставить винагороду в залежність від досягнутих результатів.

Управління здійснюється за допомогою основних вихідних положень, правил, які називаються принципами управління, якими керується орган

управління. Вони відображають дію об'єктивних законів і практики управління, визначають вимоги конкретних систем і структуру організацій управління.

На основі цих вимог формується організація управління, встановлюються відносини між керівництвом на всіх рівнях, між організацією і країною, приймаються інші методи управління.

Кожен рівень економічного механізму управління має свої принципи (методи, правила). Наприклад, характеристиками внутрішнього управління підприємством є: принципи та поєднання централізованого та децентралізованого управління, орієнтація на довгострокові цілі розвитку, участь працівників в управлінні, принципи планування тощо. Усе це формує набір структурних і функціональних принципів управління. Другий набір принципів - принципи управління виробництвом.

Домінуючим принципом управління є принцип поєднання централізованого управління з децентралізованою оптимізацією. Застосування цього принципу вирішує проблему розподілу підлеглими повноважень щодо прийняття рішень на всіх рівнях. Найбільш прийнятним рішенням є централізація прийняття стратегічних рішень і децентралізація оперативного управління, делегування повноважень нижчим рівням управління. Це вимагає високого ступеня координації між менеджерами всіх рівнів.

Оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні базується на принципі єдності керівництва і колегіальності. Єдиний принцип полягає в тому, що вся відповідальність за роботу організації лежить на одній людині - президенті компанії, директорах, менеджерах. За вимогами єдиноначальника кожен працівник повинен нести сувору відповідальність за доручену йому ділянку роботи.

Передумовою спільного управління є те, що керівники кожного відділу беруть участь у формулюванні управлінських рішень. Завдяки співпраці

можна забезпечити вищий ступінь об'єктивності та обґрунтованості рішень, що сприяє їх успішній реалізації.

Рішення також можуть прийматися колективно, наприклад, на загальних зборах акціонерів, більшістю голосів. Це колегіальне рішення.

Організаційна система багатьох організацій заснована на принципі централізації з управлінням з центру. Центр тут суворо регламентований. Сегменти були повністю позбавлені економічної самостійності.

Реалізовано децентралізоване управління, а виробничі підрозділи (відділи) повністю самостійні у виробництві та збуті.

Адміністрації вищого рівня здійснюють контроль, координують роботу відділу, здійснюють перспективне планування.

Всі виробничі підрозділи знаходяться на самофінансуванні. Децентралізована форма управління характерна для великих підприємств з великою кількістю підприємств і широким асортиментом продукції.

Управлінські характеристики сучасних великих підприємств - це поєднання централізації та децентралізації. Стратегічні питання зосереджені у вищому менеджменті, а оперативне - у нижньому. Підприємство створює незалежний виробничий відділ усередині компанії, щоб самостійно виробляти та продавати продукцію та відповідати за прибутковість.

У сучасному виробництві набуває позитивного динамізму принцип демократизації управління. Складність трудового процесу змінює ставлення працівників.

Робітники стають основним ланкою виробничого процесу. Наявність у робітника високого рівня професійної кваліфікації, освіти та загальної культури створює необхідність його участі в управлінні виробництвом. Термін «промислова демократія» описує низку факторів, включаючи участь працівників в управлінні компанією та партнерство між підприємцями та робітниками.

Це відображається в широкій участі працівників у власності, прибутках і управлінських рішеннях на всіх рівнях.

1.3. Проблеми сучасного менеджменту в умовах сьогодення

Основний зміст сучасного менеджменту полягає не стільки в науці і практиці управління компанією, в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, скільки в мистецтві управління людьми. На жаль, сьогодні не існує єдиного способу вимірювання ефективності управління. Складність полягає в тому, що трудовий процес персоналу та управління тісно пов'язаний з виробничим процесом організації та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю чи економічним розвитком. Менеджмент вивчає єдність усіх проявів впливу людини на виробничий процес всередині організації.

Якщо керівник хоче, щоб його підлеглі повністю розкрили свій потенціал, він повинен враховувати, що кожна людина унікальна і до кожного потрібен особливий, власний підхід. Практика показує, що результати діяльності підлеглих багато в чому залежать від характеру взаємин з керівником.

Інтелектуально розвинена, за мотивована та творча робоча сила часто є тим, що відрізняє компанію від інших. Керівники повинні перетворитися з простих розповсюджувачів знань на експертів-консультантів у діагностиці корпоративних та особистих проблем. Все це вимагає високого професіоналізму та етики в управлінні персоналом.

У сучасних умовах багато керівників прагнуть максимізувати прибуток, вирішити матеріально-фінансові проблеми, оновити технічну базу, нехтують покращенням робочих місць своїх підлеглих, створюючи для них неможливі умови праці. Це може призвести до втрати висококваліфікованих працівників.

Практично всі соціальні системи характеризуються конфліктністю. Вони характеризуються відмінностями в інтересах і лініях поведінки окремих осіб і груп осіб.

У зв'язку з цим у сучасному менеджменті гостро постає проблема запобігання плинності кадрів на тому чи іншому підприємстві, оскільки

невелика кількість працівників в організації є причиною особливої форми залежності від клієнтів клієнтоорієнтованих підприємств. Співробітник працює зі своєю базою клієнтів і стає їхнім постачальником послуг, будуючи довірчі стосунки. Зрештою, споживачеві все одно, з якою організацією він має справу, тому що його проблему вирішує конкретний співробітник.

Таким чином, поступово створюються умови для «розподілу» окремими співробітниками клієнтської бази організації. Такі процеси можуть бути прихованими і призводити до особистого збагачення співробітників організації. У свою чергу, слід зазначити, що навіть звільнення працівника несе певні збитки: звільнений працівник разом із клієнтами організації йде до конкурентів.

Щоб запобігти непотрібним збиткам співробітників, компанії повинні розробити відповідні заходи для отримання інформації про психологічну атмосферу колективу, задоволеність кожного працівника роботою, умови праці, стан відпочинку тощо. Рівень зарплати. Вважається, що для цього найбільше підходять такі методи, як опитування, анкетування, діалоги (групові та індивідуальні) [2].

Тому для запобігання виникненню таких проблем завжди повинна бути надійна та сучасна система управління. У майбутньому ця система управління може бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності бізнесу або довгостроковий розвиток бізнесу. В даний час багато експертів вважають, що секретом успіху організації є людські ресурси, тому цінність людських ресурсів продовжує зростати. Це призводить до змін систем управління, які замінюють стереотипні підходи. Сучасні компанії все більше інвестують кошти безпосередньо в самих співробітників, в їх становлення та розвиток, у вивчення та аналіз внутрішнього психологічного клімату.

Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівників, спеціалістів структурних галузей, менеджерів, яка передбачає формулювання принципів, планування моделей процесів, мотивацію, розподіл і доцільне використання людей конкретної організації.

Основною функцією управління є спосіб функціонування органу організації, який залежить від продукту управління. Чим кращий продукт управління, тим краще функціонує організація (підприємство) і дає позитивні результати. У світі бізнесу існують так звані вічні питання, на які люди постійно шукають відповідь. Чому великі та малі компанії заробляють сотні мільйонів доларів, а інші втрачають гроші? Відповісти на ці може допомогти теорія і практика менеджменту.

Менеджмент - як науки, його поява і розвиток пов'язані з необхідністю пояснити "чому" і наслідки процвітання або краху організації. Науковці в галузі менеджменту відповіли на питання: «Що таке організаційний успіх?» за допомогою практики управління методом проб і помилок. Відповідь на це питання дозволяє нам відповісти на більш прагматичне запитання: «Що можуть зробити менеджери, щоб забезпечити успіх організації?» ?"

Освоєння основ сучасного менеджменту - складний, багатогранний процес, який потребує оцінки експертів у різних галузях. Одні вважають, що менеджером потрібно народитися, інші вважають, що менеджмент - це наука, наприклад фізика чи біологія, і в будь-якому випадку менеджери формуються через активне навчання та самовдосконалення. За статистикою, серед людей з організаторськими здібностями не так багато людей, які можуть розвинути цей талант, та використовують його для сприяння розвитку суспільства.

Таким чином, для переходу до ринкових відносин необхідна трансформація існуючої системи господарювання. Це зумовлює необхідність розгляду нової системи управління, яка відповідає існуючій.

Ринок вимагає як старанних економічних зусиль, так і міцної теоретичної бази. Важливе значення мають теоретичні та практичні аспекти менеджменту.

Основна роль менеджменту полягає в організації функціонування суб'єкта, що залежить від якості продукту управління. Добре реалізований управлінський продукт веде до підвищення ефективності організації та позитивних результатів. У діловому світі існують постійні запити, на які люди

постійно шукають відповіді. Чому одні компанії, незалежно від розміру, отримують величезні прибутки, а інші зазнають втрат капіталу? Як невелике підприємство може надавати кращі послуги порівняно з більшою, яка використовує більше ресурсів? Теорія та практика менеджменту пропонують зрозуміти ці та подібні запити.

Сфера менеджменту виникла і продовжує розвиватися як засіб розуміння факторів, які сприяють успіху чи невдачі організацій.

Шляхом практичних експериментів вчені з менеджменту прагнуть відповісти на фундаментальне запитання: що веде до успіху організації? Відповівши на це питання є змога відповісти на більш практичне запитання: які дії можуть вжити менеджери, щоб забезпечити успіх своїх організацій?

Набуття міцного базису сучасного менеджменту є складним і різноманітним процесом, який оцінюється з різних точок зору. Деякі стверджують, що ефективні менеджери народжуються з вродженими здібностями, тоді як інші розглядають менеджмент як наукову дисципліну, яку можна порівняти з фізикою чи біологією.

Незважаючи на це, розвиток управлінських навичок досягається шляхом активного навчання та постійного самовдосконалення. Однак статистика показує, що лише невелика частина людей, обдарованих організаторським талантом, здатна повною мірою розвивати та використовувати свої здібності для покращення суспільства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ТОВ «КОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка основних техніко-економічних показників діяльності

ТОВ «КОД» володіє передовою виробничою базою, яка спеціалізується на створенні високоякісної поліграфічної, рекламної, етикеткової та пакувальної продукції.

Основним завданням ТОВ «КОД» є надання споживачам високоякісних продуктів, які не тільки задовольняють їхні потреби, але й створюють довгострокові відносини з компанією.

Основна мета компанії полягає в постійному підвищенні якості поліграфічних послуг і товарів, задовольняючи потреби споживачів.

У сфері поліграфічних послуг підприємство володіє широким набором можливостей, які дозволяють виготовляти різноманітну поліграфічну продукцію.

Спектр рекламних послуг включає виготовлення різноманітних друкованих матеріалів, таких як листівки, буклети, проспекти, брошури, плакати, призначені для ефективного просування бізнесу, а також друк поліграфії широкого спектру.

Крім того, організація просувається до впровадження передових технологій і впровадження найсучаснішого обладнання, що гарантує як ефективність, так і досконалість їхньої діяльності. Це включає: розробку різноманітних дизайнів для різних конструкцій, що є невід'ємною частиною процесу, використання офсетного аркушового друку та нанесення фольги, створення рельєфних рисунків.

Основним обов'язком ТОВ «КОД» є забезпечення контролю якості та належної комплектації продукції протягом усього життєвого циклу, від розробки та виробництва до продажу та післяпродажного обслуговування.

Основним обов'язком компанії є забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки. Це передбачає підвищення конкурентоспроможності на ринку поліграфічних послуг і розширення горизонтів продажів, а також розширення присутності компанії на вітчизняному ринку поліграфічних послуг, в першу чергу, на теренах Кіровоградщини. Досягнувши цих цілей, підприємство зрештою досягне своєї основної мети — досягти бажаного рівня прибутковості.

В організаційній структурі ТОВ «КОД» діють різноманітні структурні підрозділи (рис. 2.1).

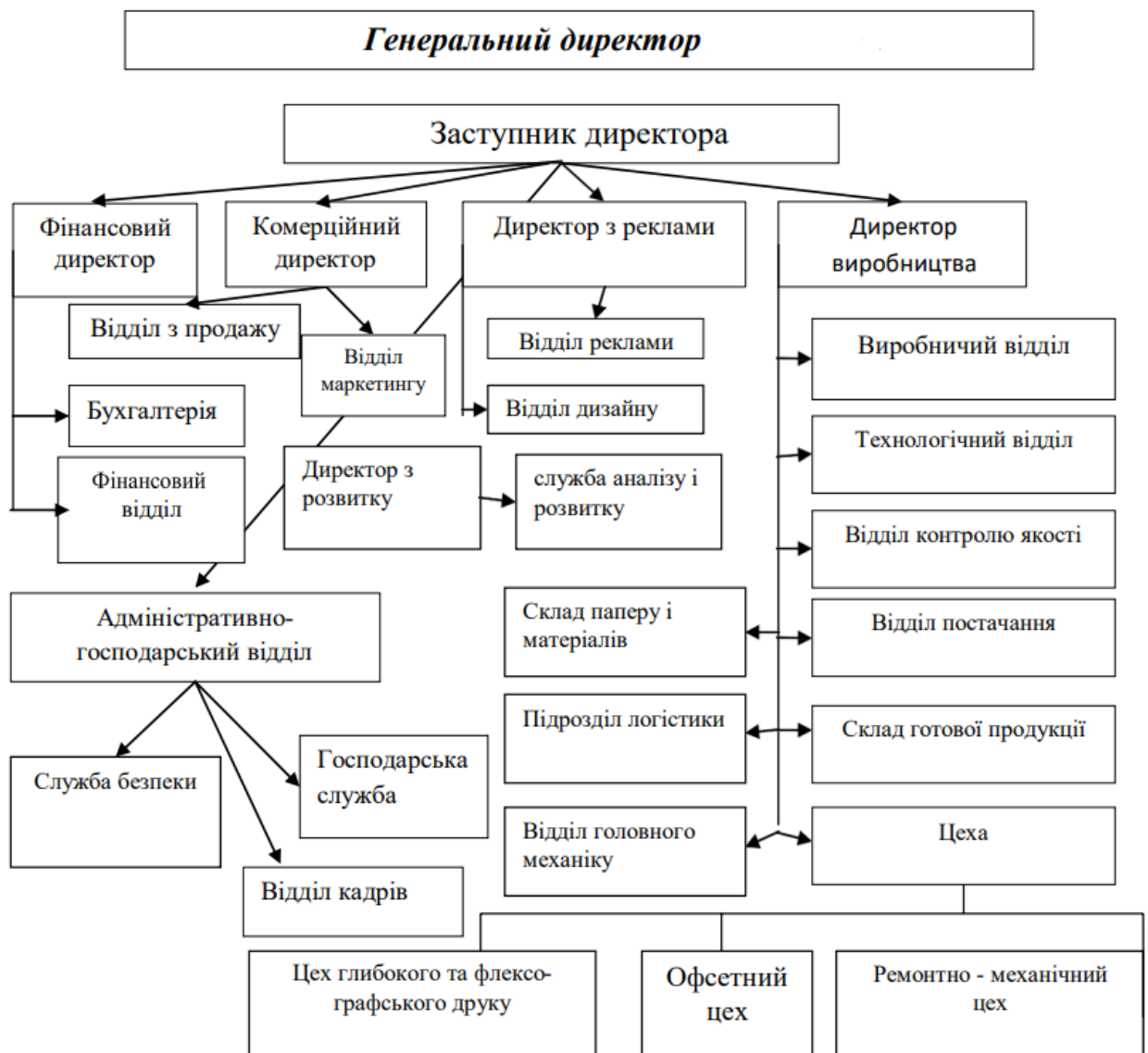


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Організаційна структура ТОВ «КОД» характеризується багаторівневістю.

Генеральний директор контролює значну кількість відділів компанії.

З наведеного рис. 2.1 видно, що досліджуване підприємство працює за ієрархічною структурою, яка складається з трьох рівнів та дозволяє делегувати відповідальність за прийняття рішень найбільш підходящій і компетентній особі в організації, забезпечуючи оптимальний вибір.

ТОВ «КОД» пропонує повний спектр поліграфічних послуг, включаючи точну порізку, виготовлення буклетів з різними варіантами скріплення скобами, пружинами, термобіндером, а також тверду палітурку. Крім того, вони надають такі послуги, як нумерація, персоналізація, обробка, перфорація та ламінування як у пакетному, так і в рулонному форматах.

Лінійно-функціональна ієрархія підпорядкованості, яку має досліджуване ТОВ «КОД» є однією з найбільш поширених форм серед підприємств, адже дає змогу вищому керівництву ефективно вирішувати найважливіші справи та стратегічні проблеми всередині компанії, забезпечуючи раціональне взаємодія із зовнішнім середовищем шляхом делегування поточного управління керівникам лінійних підрозділів та функціонального розподілу організаційно-управлінська діяльність.

Умови, необхідні для реалізації, набуваються керівництвом, коли конкретна організаційна структура підприємства набуває стратегічного потенціалу та стає інтегрованою в компанію.

Здатність фінансувати як поточну діяльність, так і інвестиційні ініціативи має вирішальне значення, оскільки це забезпечує стратегічну стабільність суб'єктів господарювання.

Далі, вважаємо за необхідне перейти до безпосереднього аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «КОД».

Аналіз робиться на основі балансу підприємства за 2018 - 2022 роки. Аналіз балансу активів наведений у табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Баланс ТОВ «КОД» - Актив, тис. грн

Актив	Код строки	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Основні засоби						
залишкова вартість	030/1010	696,1	685,7	735,1	741,5	757,1
первісна вартість	031/1011	935,4	951,7	1 019,5	1 037,5	1 056,8
знос	032/1012	239,3	266,0	284,4	296,0	299,7
Усього по розділу I	080	696,1	685,7	735,1	741,5	757,1
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Дебіторська заборгованість за розрахунками		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
з бюджетом	170/1135					
по виданим авансам	180/1130					
по нарахованим доходам	190					
по внутрішнім розрахункам	200					
Інша поточна дебіторська заборгованість	210/1155	310,3	337,2	314,3	297,4	205,7
Поточні фінансові інвестиції	220/1160					
Грошові кошти та їх еквіваленти		32,0	21,6	331,0	383,1	468,1
в національній валюті	230/1167	32,0	21,6	331,0	383,1	468,1
Усього по розділу II	260	342,3	358,8	645,3	680,5	673,8
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІЙ ПЕРІОДІВ	270/1170					
IV. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	280/1200					
БАЛАНС	280/1300	1 038,4	1 044,5	1 380,4	1 422,0	1 430,9

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Станом на 31.12.2022 р сума активів підприємства склала 1 430,9 тис. грн, що на 1% (+42,0 тис. грн) більше, ніж на кінець 2021 р (1 422,0 тис. грн). Дане збільшення суми активів підприємства було обумовлено збільшенням необоротних активів на 1% (+6,0 тис. грн та на 2% (+16,0 тис. грн в 2021 і 2022 рр. відповідно. З 2018 року присутня тенденція до збільшення кількості активів.

На зростання необоротних активів вплинув залишкова вартість основних засобів в 2022 р. на 2% (+16,0 тис. грн). Даний показник збільшувався протягом усього аналізованого періоду.

Що стосується оборотних активів, то даний показник протягом аналізованого періоду мав нестабільну структуру. Так у 2021 році розмір

оборотних активів збільшився на 5% (+35,0 тис. грн), а в 2022 – зменшився на 1% (-7,0 тис. грн).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів

Актив	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Основні засоби				
залишкова вартість	-1%	7%	1%	2%
первісна вартість	2%	7%	2%	2%
знос	11%	7%	4%	1%
Усього по розділу I	-1%	7%	1%	2%
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Інша поточна дебіторська заборгованість	9%	-7%	-5%	-31%
Поточні фінансові інвестиції				
Грошові кошти та їх еквіваленти	-33%	1432%	16%	22%
в національній валюті	-33%	1432%	16%	22%
в т.ч. касі				
в іноземній валюті				
Інші оборотні активи				
Усього по розділу II	5%	80%	5%	-1%
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІЙ ПЕРІОДІВ				
IV. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ				
БАЛАНС	1%	32%	3%	1%

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Структуру оборотних активів формували два основних показники – інша поточна дебіторська заборгованість та грошові кошти та їх еквіваленти. Якщо перший показник у 2022 році зменшився на 31% (-92,0 тис. грн), то другий навпаки, збільшувався протягом усього аналізованого періоду - у 2021 виріс на 16%, у 2022 – на 22% і становив 468,1 тис. грн.

Динаміка основних активів графічно зображена на рис. 2.2.

За розрахованими даними сформовані такі висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2018-2022 рр. має тенденцію до збільшення. Приріст активів є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку;

2. На основі структури активів протягом досліджуваного періоду можна зробити висновок про те, що найбільшу частку у структурі активів займали необоротні та оборотні активи. Так, у 2019 році вартість необоротних

активів зросли на 7 %, порівняно з попереднім роком. у 2020 на 1%, у 2022 на 2%.

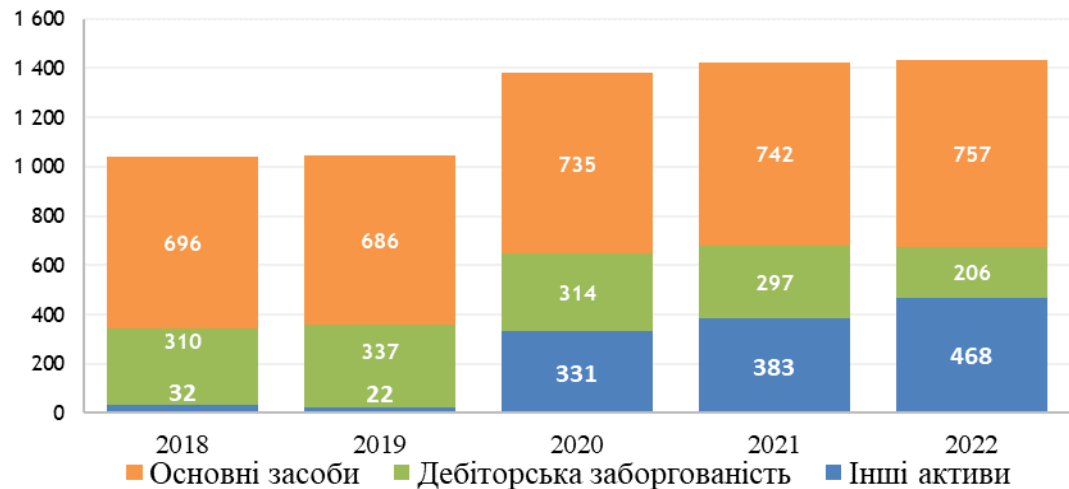


Рис. 2.2. Динаміка основних активів, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

3. Відповідно, сума оборотних активів збільшилась на 35,0 тис. грн, потім зменшилась на 7,0 тис. грн до 637,8 тис. грн. Збільшення частки оборотних активів може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

У частині капіталу збільшення валюти балансу підприємства в 2022 р, в першу чергу, було обумовлено збільшенням поточних зобов'язань на 110% (+460,0 тис. грн).

Також на збільшення валюти балансу у 2022 році вплинув розмір поточних зобов'язань по розрахунках, він збільшився на 109% (+17,0 тис. грн) (+40,0 тис. грн), однак у 2022 році зменшився на 100% (-40,0 тис. грн).

Аналіз пасивів балансу наведено табл. 2.3 та 2.4.

Інші поточні зобов'язання зменшились у 2021р. на 22% (-106,0 тис. грн), а в 2022 р. зросли на 132% (+483,0 тис. грн).

Таблиця 2.3

Баланс ТОВ «КОД» - Пасив, тис. грн

Пасив	Код строки	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Статутний капітал	300/1400	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8
Нерозподілений прибуток (збиток)	350/1420	682,5	664,8	874,2	990,0	538,6
Усього по розділу I	380	694,3	676,6	886,0	1 001,8	550,4
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
II. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Короткострокові кредити банків	500/1600					
Поточні заборгованість по довгостроковим зобов'язанням	510/1610					
Векселі видані	520/1605					
Кредиторська заборгованість за ТРП	530/1615	0,1	0,1	0,1	39,8	0,0
Поточні зобов'язання по розрахунках	1610	11,0	7,9	22,4	15,7	32,8
по одержаним авансам	540/1635					
з бюджетом	550/1620	4,4	1,5	17,2	7,7	23,0
по позобюджетним платежам	560					
по страхуванню	570/1625	1,9	2,0		1,6	2,1
по заробітній платі	580/1630	4,7	4,4	5,2	6,4	7,7
поточне забезпечення	1660					
по внутрішнім розрахунках	600/1645					
Зобов'язання для продажу	605/1700					
Інші поточні зобов'язання	610/1690	333,0	359,9	470,5	364,7	847,7
Усього до розділу II	620/1695	344,1	367,9	493,0	420,2	880,5
БАЛАНС	640/1900	1 038,4	1 044,5	1 379,0	1 422,0	1 430,9

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Структура пасивів балансу підприємства протягом аналізованого періоду характеризується стабільною структурою, схильною до зростання. Характеризуючи такий показник як власний капітал можна дійти висновку, що протягом аналізованого періоду розмір власного капіталу мав хвилеподібний характер, якщо у 2021 році він збільшився на 13% (+116,0 тис. грн), то у 2022 р. цей показник зменшився на 45% і становив 550,4 тис. грн.

Щодо поточних зобов'язань, то цей показник станом на 31.12.2022 рік становить 880,5 тис. грн, що на 110% більше за минулий період.

Динаміка основних пасивів графічно зображена на рис. 2.3.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз пасивів

Пасив	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал				
Нерозподілений прибуток (збиток)	-3%	31%	13%	-46%
Усього по розділу I	-3%	31%	13%	-45%
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Усього до розділу III				
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Короткострокові кредити банків				
Поточні заборгованість по довгостроковим зобов'язанням				
Векселі видані				
Кредиторська заборгованість за ТРП			39700%	-100%
Поточні зобов'язання по розрахунках	-28%	184%	-30%	109%
по одержаним авансам				
з бюджетом	-66%	1047%	-55%	199%
по позобюджетним платежам				
по страхуванню	5%	-100%		31%
по заробітній платі	-6%	18%	23%	20%
поточне забезпечення				
по внутрішнім розрахункам				
Зобов'язання для продажу				
Інші поточні зобов'язання	8%	31%	-22%	132%
Усього до розділу II	7%	34%	-15%	110%
БАЛАНС	1%	32%	3%	1%

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Фінансовий результат від операційної діяльності характеризувався хвилеподібною структурою (табл. 2.5-2.6).

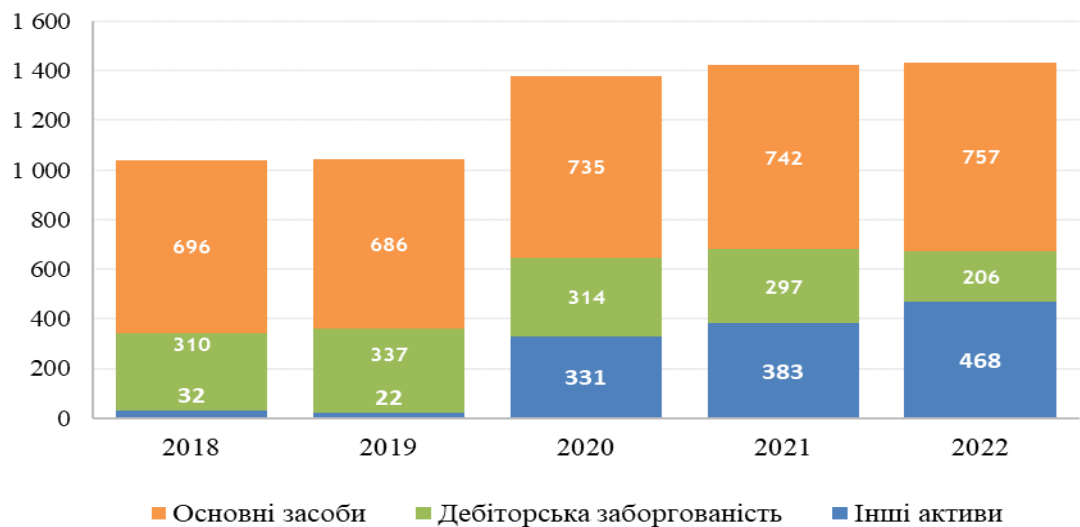


Рис. 2.3. Динаміка основних пасивів, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Так в 2018 збиток складає 105,4 тис. грн; а у 2019 році сума зменшується і складає -17,8 тис. грн, у 2020 році підприємство отримало прибуток у розмірі 209,4 тис. грн, у 2021 -115,7 тис. грн і у 2022 знов збиток у розмірі 451,3 тис. грн.

Інші доходи підприємства протягом досліджуваного періоду постійно збільшувались поряд із витратами.

Таблиця 2.5

Фінансовий результат ТОВ «КОД»

Стаття	Код строки	2018	2019	2020	2021	2022
Доход (виручка) від реалізації	010/2000	363,8	368,7	1 260,0	1 206,2	1 214,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації	035/2000	363,8	368,7	1 260,0	1 206,2	1 214,6
Собівартість реалізованої продукції (ТРП)	040/2050	414,9	343,7	929,9	1 003,8	1 516,8
Фінансовий результат від операц. Діяльності						
прибуток (збиток)	100 (105)/2195	-51,1	25,0	330,1	202,4	-302,2
Інші доходи	130/2240	1,9	4,3	9,0	107,2	188,7
Інші витрати	160/2270	56,2	47,1	129,7	193,9	337,8
Чистий прибуток (збиток)	220 (225)/2350 (2355)	-105,4	-17,8	209,4	115,7	-451,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Рис. 2.4 графічно зображає динаміку змін виручки та прибутку ТОВ «КОД».

Таблиця 2.6

Горизонтальний аналіз фінансових результатів, %

Стаття	2019	2020	2021	2022
Доход (виручка) від реалізації	1%	242%	-4%	1%
Чистий дохід (виручка) від реалізації	1%	242%	-4%	1%
Собівартість реалізованої продукції (ТРП)	-17%	171%	8%	51%
Фінансовий результат від операц. Діяльності				
прибуток (збиток)	-149%	1220%	-39%	-249%
Інші доходи	126%	109%	1091%	76%
Інші витрати	-16%	175%	49%	74%
Чистий прибуток (збиток)	-83%	-1276%	-45%	-490%

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Підприємство протягом досліджуваного періоду отримувало чималий прибуток, але у зв'язку з великими витратами, розмір чистого прибутку або збитку і тому за останній 2022 рік розмір збитку має значну суму, а саме 451,3 тис. грн, що на -490 мене ніж за минулий 2021 рік.

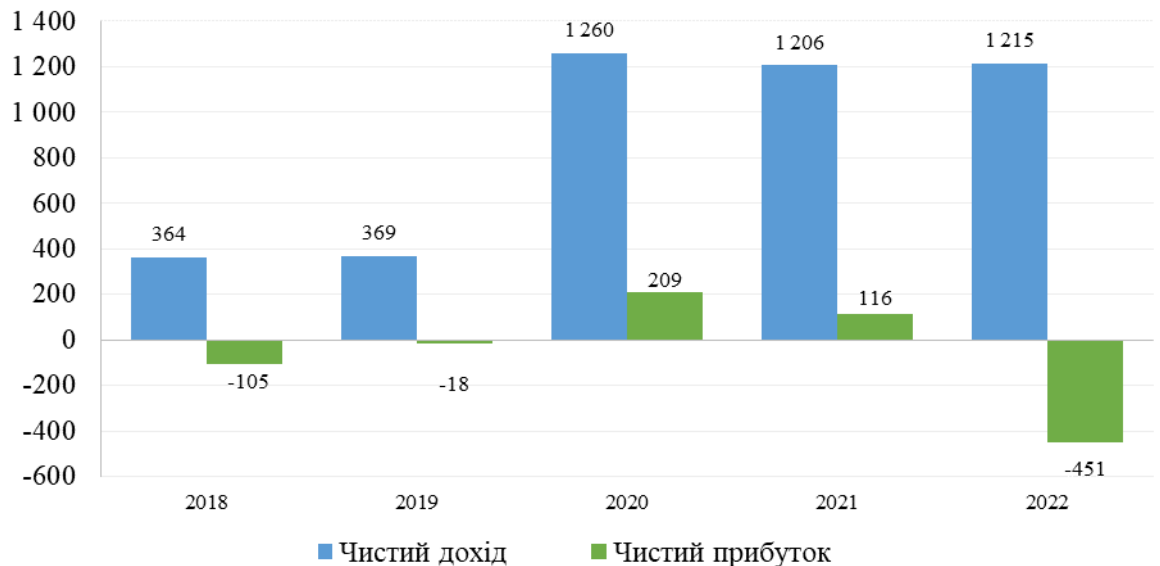


Рис. 2.4. Динаміка виручки та прибутку, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Ліквідність підприємства — це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Вона характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

Аналіз ліквідності товариства зазначено в табл. 2.7.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) за 2020-2021 роки більше нормативу, а отже в даний період підприємство мало достатню кількість ресурсів для погашення поточних зобов'язань, за останній 2022 рік коефіцієнт поточної ліквідності характеризується зменшенням платоспроможності і відсутності ресурсів для погашення своїх зобов'язань.

Коефіцієнт термінової ліквідності характеризує поточні платіжні можливості підприємства щодо оплати поточних зобов'язань за певний період. В 2019 та 2020 роках даний показник становив більше нормативу, а це

говорить про те, що підприємство має велику кількість ліквідних активів для того аби розрахуватися за своїми зобов'язаннями. За 2022 рік коефіцієнт зменшився і дорівнює нормі.

Показник абсолютної ліквідності за станом на 31.12.2022 дорівнює нормі, а отже підприємство може похвалитися здатністю одномоментно погасити свої заборгованості.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності підприємства

Коефіцієнти ліквідності	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Поточна (покриття)	>1					
Поточні активи / Поточні пасиви		0,995	0,975	1,309	1,619	0,765
Термінової	0,6 - 0,8					
Ліквідні активи / Поточні пасиви		0,995	0,975	1,309	1,619	0,765
Абсолютної	>0 збільшення					
Абсолютно ліквідні активи / Поточні пасиви		0,093	0,059	0,671	0,912	0,532
Чистий оборотний капітал	>0 збільшення					
Оборотні активи - Поточні пасиви		-2	-9	152	260	-207

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Такий показник як чистий оборотний капітал (Net Working Capital) характеризує величину оборотного капіталу, вільного від короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань, а саме ту частку обігових коштів, що профінансована із довгострокових джерел і яку не потрібно використовувати для погашення поточного боргу. Додатна величина цього показника означає, що підприємство спроможне оплатити за рахунок оборотних активів свої короткострокові фінансові зобов'язання; від'ємне значення – навпаки, що такої можливості підприємство не має.

За 2020-2021 рр. показник був додатнім, а отже і підприємство було ліквідним. За останній 2022 рік показник від'ємний, цим показником можливо і можна пояснити збитки підприємства.

Визначальною характеристикою фінансового стану суб'єкта господарювання є його платоспроможність.

Платоспроможність визначається здатністю суб'єкта господарювання до швидкого погашення своїх короткотермінових зобов'язань.

Аналіз платоспроможності представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз платоспроможності ТОВ «КОД»

Коефіцієнти	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Платоспроможності (автономії)	>0,5					
Власний капітал / Пасив		0,669	0,648	0,642	0,705	0,385
Фінансування	<1					
Залучені кошти / Власний капітал	зменшення	0,496	0,544	0,558	0,419	1,600
Забезпеченість власними оборотними коштами	>0,1					
(Оборотні активи - Поточні пасиви) / Оборотні активи		-0,005	-0,025	0,236	0,383	-0,307
Маневреності власного капіталу	>0					
(Оборотні активи - Поточні пасиви) / Власний капітал	збільшення	-0,003	-0,013	0,172	0,260	-0,376

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Значення коефіцієнта платоспроможності протягом останнього року свідчить про високий ступінь залежності підприємства від позикового капіталу. Власного капіталу підприємства недостатньо для фінансування його поточної діяльності.

Ситуацію, що склалася підтверджують і значення коефіцієнта фінансування.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами, що характеризуються динамікою зменшення свідчать про достатню кількість оборотних коштів в активі підприємства для ведення поточної діяльності саме в 2020-2021 рр., а негативне значення коефіцієнта в 2018-2019 та 2022 р. говорить про те, що підприємству недостатньо обігових коштів.

Від'ємне значення коефіцієнта маневреності протягом 2022 року свідчить про відсутність маневреності власного капіталу.

Аналіз рентабельності призначений для оцінки здатності підприємства приносити дохід на вкладений капітал. Від рівня рентабельності залежить інвестиційна привабливість організації, величина дивідендних виплат.

Характеристика рентабельності підприємства базується на розрахунку наступних основних показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз рентабельності ТОВ «КОД»

Показник рентабельності	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Активів						
Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів		-20%	-3%	17%	8%	-32%
Власного капіталу	>0,16					
Чистий прибуток / Власного капіталу		-30%	-5%	27%	12%	-58%
Діяльності	>0,15					
Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації		-29%	-5%	17%	10%	-37%
Продукції	0,25 ... 0,30					
Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації		-14%	7%	26%	17%	-25%

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Сміливо можна говорити, що 2022 рік для товариства однозначно не один з найкращих.

За останній рік абсолютно всі показники, зазначені вище нерентабельні. Хоча за 2020-2021 рр. підприємство може похвалитися рівнем рентабельності кожного з показників, тим паче в сучасних умовах економічної нестабільності.

Фінансовий аспект господарської діяльності підприємства в першу чергу проявляється в ефективності його фондообігу.

Аналіз ділової активності передбачає вивчення рівнів і змін у різних коефіцієнтах обороту, серед яких найважливішими є:

- Коефіцієнт оборотності активів;
- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;
- Коефіцієнт оборотності основних засобів;
- Коефіцієнт оборотності власного капіталу;

Значимість показників товарообігу з'ясовується тим, що характеристика товарообігу відіграє основну роль у визначенні прибутковості підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів показує частоту, з якою загальний капітал компанії проходить повний цикл виробництва та обігу, що призводить

до отримання прибутку. Він також показує кількість грошових одиниць, отриманих від реалізації продукції на одиницю активів.

Під час ведення бізнесу підприємства надають кредити споживачам на свою продукцію, створюючи часову затримку між продажем продукції та отриманням платежу, що призводить до створення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на частоту, з якою кошти, вкладені на ці рахунки, поповнюються протягом певного року.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості дає уявлення про коливання кредиту, наданого бізнесу. Вищий коефіцієнт свідчить про швидшу швидкість погашення боргу, тоді як нижчий коефіцієнт свідчить про зростання покупок у кредит.

Коефіцієнт оборотності запасів дає уявлення про те, скільки разів товарно-матеріальні запаси компанії продаються та замінюються протягом певного періоду часу. Зниження цього показника свідчить про те, що спостерігається більше накопичення виробничих запасів і незавершеного виробництва або зниження попиту на готову продукцію.

Як правило, у міру збільшення швидкості оборотності запасів менше капіталу заблоковано в найменш ліквідних поточних активах, що призводить до більш ліквідної структури поточних активів і більш стабільного фінансового становища компанії.

Ефективність використання власного капіталу підприємства можна визначити шляхом розрахунку коефіцієнта оборотності власного капіталу, який є відношенням чистого доходу від реалізації продукції чи послуг до середньорічної вартості власного капіталу підприємства.

Аналіз ділової активності подано в табл. 2.10.

Як впливає з наведеної нище табл. 2.10, показник оборотності активів має стійку негативну тенденцію до зменшення. Оборотність кредиторської заборгованості протягом усього аналізованого періоду характеризується позитивною динамікою зменшення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшується протягом усього періоду.

Таблиця 2.10

Аналіз ділової активності ТОВ «КОД»

Показник	Норматив	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності (раз в рік):						
Активів	збільшення	1	1	1	1	1
Кредиторської заборгованості	зменшення	66	92	75	31	28
Дебіторської заборгованості	зменшення	2	2	4	4	5
Середній строк погашення заборгованості (днів):						
Кредиторської заборгованості	зменшення	6	4	5	12	13
Дебіторської заборгованості	зменшення	156	167	90	93	76
Коефіцієнти обертаємості (раз в рік)						
Матеріальних запасів	збільшення	-	-	-	-	-
Основних засобів (фондовіддача)	зменшення	-	1	1	1	1
Розмір робочого капіталу		299	329	292	242	173

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

При цьому середній термін погашення по кредиторській заборгованості, що склав в 2020 році 3 дні, в 2021 р. – 12 днів, а в 2022 – 13 днів, відповідно, що це значно нижче ефективного терміну погашення в 30-40 днів.

Динаміка коефіцієнта оборотності матеріальних запасів свідчить про зменшення ефективності їх використання в операційній діяльності підприємства. Аналогічна ситуація і для власного капіталу. Для показників оборотності основних засобів коефіцієнт оборотності стабільний протягом аналізованого періоду.

Таким чином, в цілому, коефіцієнти оборотності вказують стабільне використання підприємством наявних у його розпорядженні ресурсів.

Проведене дослідження бухгалтерських балансів і звітів про фінансові результати діяльності підприємства, а також іншої фінансової і статистичної інформації дозволяє зробити такі висновки:

Протягом всього періоду, що досліджувався підприємство було збитковим тільки у 2018, 2019 та 2022 роках, а в 2020 та 2021 роках мав місце прибуток 209,4 та 115,7 тис.грн відповідно.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами, що характеризуються динамікою зменшення свідчать про достатню кількість

оборотних коштів в активі підприємства для ведення поточної діяльності саме в 2020-2021 рр., а негативне значення коефіцієнта в 2018-2019 та 2022 р. говорить про те, що підприємству недостатньо обігових коштів.

Значення коефіцієнта платоспроможності протягом останнього року свідчить про високий ступінь залежності підприємства від позикового капіталу. Власного капіталу підприємства недостатньо для фінансування його поточної діяльності.

Таким чином, в цілому, коефіцієнти оборотності вказують стабільне використання підприємством наявних у його розпорядженні ресурсів.

Сміливо можна говорити, що 2022 рік для товариства однозначно не один з найкращих.

За останній рік абсолютно всі показники, зазначені вище нерентабельні. Хоча за 2020-2021 рр. підприємство може похвалитися рівнем рентабельності кожного з показників, тим паче в сучасних умовах економічної нестабільності.

Загальний фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний.

2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «КОД»

Основою системи управління персоналом ПАТ «Зоря» є ефективне поводження з працівниками. Рис. 2.5 ілюструє робочу механіку цієї системи.

На рис. 2.6 наочно представлено основні елементи, які функціонально входять до управління ТОВ «КОД».

Розробка стратегії управління – важлива відповідальність кожної компанії. Ця стратегія слугує керівництвом для окреслення бізнес- та корпоративних стратегій у поліграфічній галузі, а також для нагляду за їх успішним виконанням.

ТОВ «КОД» прийняла стратегію, яка спрямована на залучення кваліфікованих і талановитих працівників, постійне підвищення їх кваліфікації та створення привабливого робочого середовища. Ці зусилля

спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, стабільності та надійності в діяльності компанії.

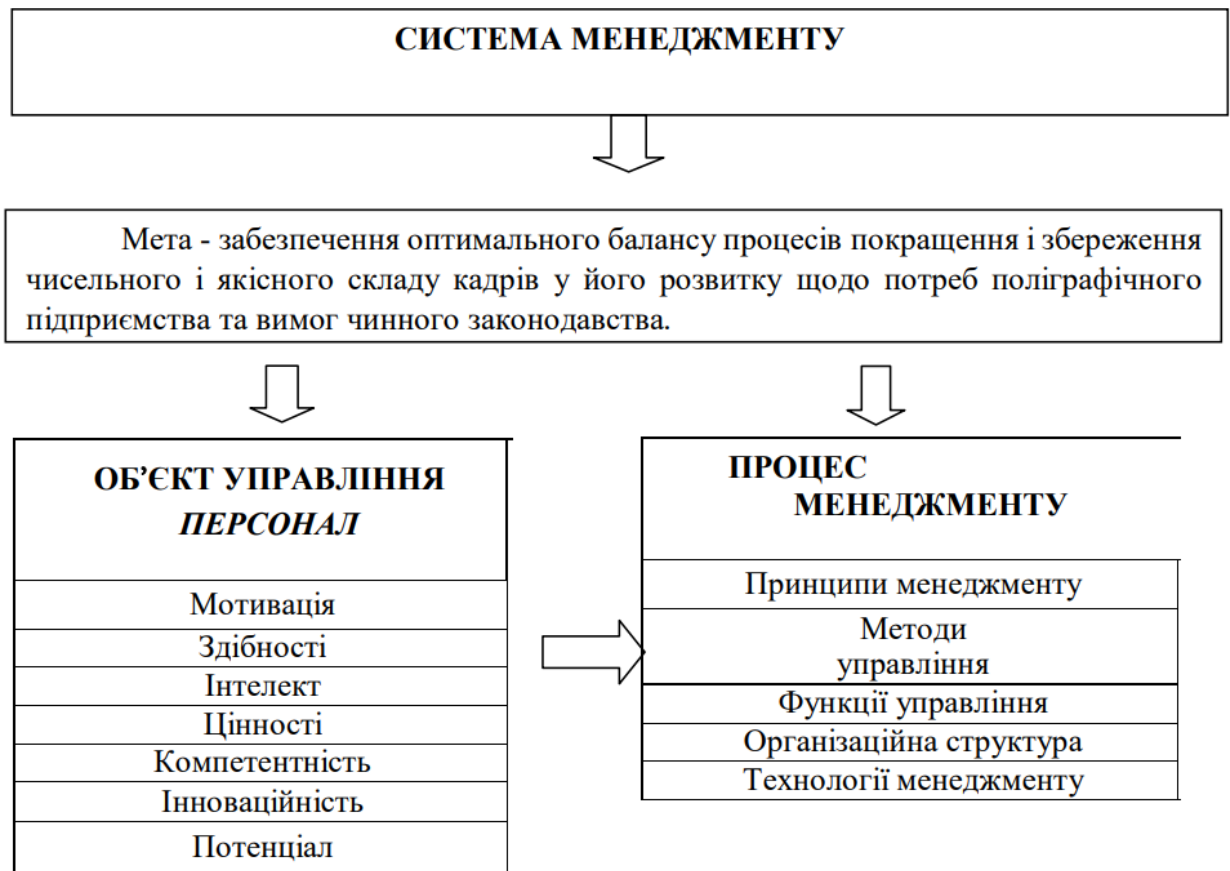


Рис. 2.5. Система менеджменту ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

У системі управління обраною компанією доцільно виділити ряд фундаментальних принципів, а саме:

- система бонусів компанії узгоджує матеріальну винагороду з кваліфікацією та ступенем особистої участі в її діяльності.
- діяльність працівників має бути спрямована на досягнення конкретного результату, який є мірилом успіху. Щоб забезпечити ефективне управління, усі рішення та дії, пов'язані з персоналом на підприємстві, повинні прийматися та впроваджуватися систематично, враховуючи всі відповідні елементи управління. Найцінніша і найважливіша складова компанії полягає в її людях, підкреслюючи їх важливість.
- Прийняті рішення спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії, демонструючи прагнення до раціональності.

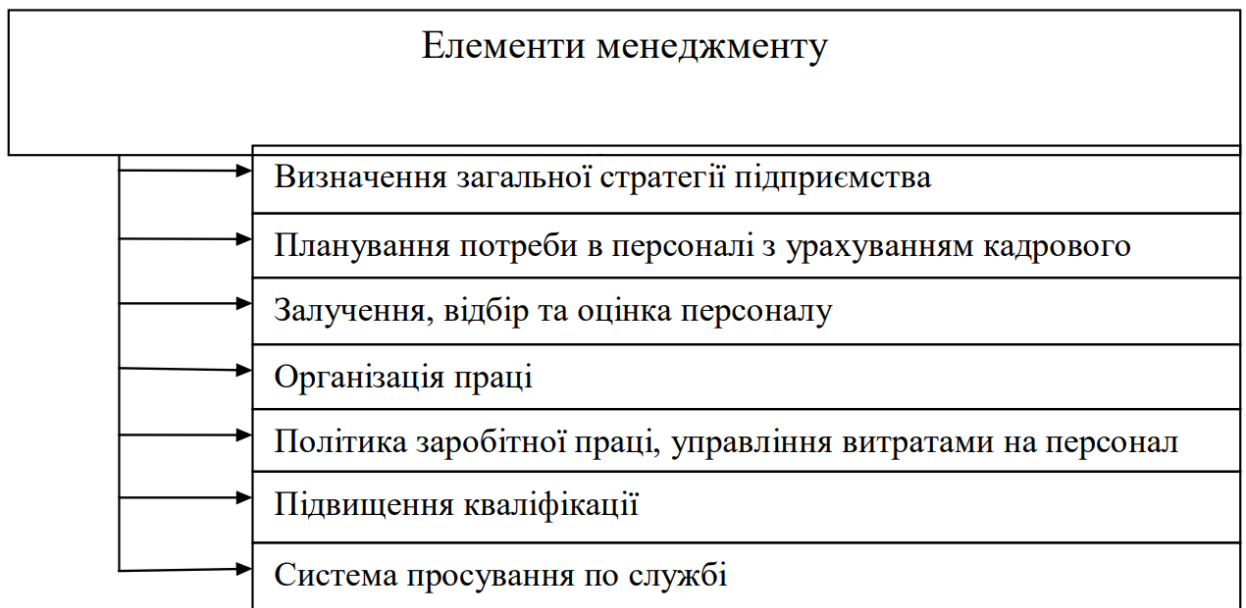


Рис. 2.6. Елементи менеджменту ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Удосконалення діяльності компанії є прямим результатом пріоритету безперервного особистого розвитку та самореалізації співробітників, тобто підвищення кваліфікації співробітників безпосередньо впливає на результати діяльності компанії.

У структурі управління ТОВ «КОД» існують конкретні вимоги як до керівників, так і до працівників, що відповідають їх функціональним сферам. Ці вимоги детально викладені в межах функціональних компетенцій.

Основний обов'язок кожного керівника в компанії – розставляти пріоритети завдань і ефективно керувати персоналом.

Керівники підрозділів беруть активну участь у всіх кадрових рішеннях і доносять своє ставлення до підлеглих.

Впровадження загальних стандартів управління контролюється керівниками компанії.

За допомогою різних методів управління вони впливають на діяльність компанії. Ці методи відрізняються за підходом і ефективністю впливу на персонал, які детально наведені в табл. 2.11.

Що стосується адміністративних методів, то можна виділити наступні елементи: дисциплінарна відповідальність, стягнення, посадові інструкції,

статут, організаційна структура, накази, розпорядження, розпорядження, розпорядження.

Таблиця 2.11

Методи менеджменту ТОВ «КОД»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	9
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	24
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	4
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	5
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	9
	3.3. Примус, спонукання	Низовий	6

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Різні компоненти, такі як система заробітної плати, система бонусів та інші форми бонусів, включені в загальну структуру винагороди.

Економічні стратегії використовуються у сфері фінансової допомоги. З іншого боку, соціально-психологічні підходи охоплюють різні методи, такі як переконання, похвала, осуд, примус і заохочення.

Досліджуване підприємство використовує економічні методи, зокрема, для здійснення своєї діяльності.

В аналізі, проведеному в ТОВ «КОД», керівництво зосереджується на вивченні динаміки заробітної плати.

Важливо підкреслити, що в ТОВ «КОД» зарплата значно вища, як мінімум вдвічі, ніж середня зарплата по Україні. Крім того, велика увага

приділяється підбору персоналу, який передбачає ретельну оцінку професійних і психологічних якостей потенційних співробітників.

Таблиця 2.12

Типи та стратегія навчання персоналу ТОВ «КОД»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- внутрішнє - готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє - готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання - готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	- з відривом від виробництва - під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва - під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	- перепідготовка - навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації - отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі - проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	- короткострокове - навчання не більше 5 днів; - середньострокове - навчання не більше 6 місяців; - довгострокове - навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	- індивідуальне; - групове.

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Підприємство приділяє велику увагу відбору співробітників, які володіють винятковою компетентністю та виконують високоякісну роботу, що дозволяє їм ефективно виконувати покладені на них обов'язки. Крім того, підприємство постійно надає можливості для навчання протягом усього періоду роботи співробітників, щоб підвищити компетентність кожного.

Коли особа успішно проходить співбесіду та володіє певними якостями та компетенціями, які відповідають вимогам компанії, їй пропонують роботу.

Таким чином, виходячи з вищезазначених факторів, можна зробити висновок, що підприємство приділяє значну увагу зростанню та вдосконаленню своєї робочої сили.

Стратегія розвитку персоналу включає в себе кілька ключових компонентів. Вони включають формування позитивного ставлення працівників до організації, забезпечення професійного навчання для підвищення їхніх навичок, сприяння плавній інтеграції нових працівників у виробничий процес і проведення регулярного оцінювання персоналу.

У табл. 2.12 доцільно розглянути різні форми професійного навчання, які проходить персонал.

Уважно проаналізувавши, можна зробити висновок, що підприємство реалізує широкий спектр програм професійного навчання, що дозволяє зробити наступні висновки.

У табл. 2.13 наведено показники підвищення професіоналізму персоналу підприємства впродовж 2021-2022 роки.

Таблиця 2.13

**Показники покращення професійності робітників всіх ланок
ТОВ «КОД»**

Назва показника	Навчено всього, осіб		Відхилення		у тому числі							
					керівники		Відхилення		менеджери, фахівці		Відхилення	
	2021	2022	+	%	2021	2022	+	%	2021	2022	+	%
Підвищили кваліфікацію, всього	8	10	2	120	3	1	-2,00	33,23	5	9	4	157,13
на підприємстві	5	6	1	114,33	-	-	-		5	6	1	114,28
у навчальних закладах	3	4	1	133,12	3	1	-2,00	33,12	-	3	3	-

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

У порівнянні між 2022 роком і попереднім роком відбулося помітне зростання професійного розвитку персоналу компанії на 25%, що є обнадійливою тенденцією. Проте слід визнати, що у певної частини працівників відбулося зниження кваліфікації.

Основною перешкодою, яка перешкоджає прогресу та просуванню працівників у компанії, можна назвати відсутність відповідальності з боку

роботодавців щодо кваліфікації та кваліфікації свого персоналу, а також їхнє небажання виділяти для цього ресурси.

В Україні виключна відповідальність за фінансування професійного навчання покладається на роботодавця, що призводить до того, що значна кількість підприємств не в змозі підвищити кваліфікацію своєї робочої сили відповідно до вимог сучасної промисловості.

Варто виокремити кілька перешкод, які заважають розвитку системи професійної підготовки. Це й неадекватно організовані програми навчання, неякісна підготовка персоналу, відсутність ефективної системи стимулювання професійного зростання. Крім того, працівники часто утримуються від участі в курсах для підвищення своєї кваліфікації через незручний час, оскільки ці курси зазвичай проводяться в неробочий час, коли люди зайняті особистим життям. Отже, цей фактор згубно впливає на компетентність працівників і, як наслідок, на загальну ефективність компанії.

Виходячи з вищевикладеної інформації, можна зробити висновок, що ТОВ «КОД» реалізувала такі ключові напрямки своєї системи управління як: пріоритетний розвиток персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства, що передбачає наймання висококваліфікованих працівників, постійне вдосконалення своїх професійних здібностей та створення сприятливого робочого середовища для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії.

Основною метою організаційної структури компанії є забезпечення ефективної роботи управлінського персоналу. Всередині організації є різні ролі, включаючи керівника компанії, керівників підрозділів, спеціалістів, обслуговуючий персонал і технічний персонал. Процес управління, де між учасниками розподіляються завдання та функції, а також пов'язані з ними права та обов'язки, діє в межах структури управління [15, с.15].

Таким чином, підводячи підсумок, створення комплексної організаційної структури для всього підприємства відіграє вирішальну роль у

сприянні ефективній діяльності, реалізації інноваційних стратегій та адаптації до практик управління, що розвиваються.

Структура управління, яка використовується для досягнення цілей компанії, є ієрархічною системою, яка розрізняє людей на основі їхнього рівня повноважень, здатності приймати рішення та позиції в організації. Ця ієрархічна система служить інструментом для забезпечення безперервності системи управління та успішного виконання цілей компанії.

Крім того, у табл. 2.14 представлено розподіл керівників у компанії, класифікуючи їх за відповідними рівнями управління.

Таблиця 2.14

Поділ співробітників ТОВ «КОД» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	7,15
Середній	5	35,71
Низовий	8	57,14
Всього	14	100

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

У сфері управління компанією існують різні рівні відповідальності.

Менеджери компанії в основному працюють на середньому рівні управління. Однак на вищому рівні менеджерам доручено кілька ключових функцій. До них відносяться захист інтересів і задоволення потреб керівника ТОВ «КОД», розробка організаційної політики та забезпечення її ефективної реалізації на конкурентному ринку поліграфічних послуг.

Для забезпечення ефективної роботи всіх підсистем компанії та досягнення стратегічних цілей підприємство створює організаційну структуру.

Важливо відзначити, що в рамках цієї структури управління існує потік інформації та прийняття рішень між учасниками з чітким розподілом завдань управління, функцій і відповідних прав і обов'язків.

Крім того, рекомендується оцінити рівень мотивації співробітників всередині компанії. Проводячи ці два аналізи, можна виявити можливості для

покращення загального управління компанією. Показник мотивації персоналу дає уявлення про ступінь участі співробітників у прийнятті рішень, плануванні та контролі результатів діяльності. Це також показує рівень децентралізації в управлінні та чи система мотивації орієнтована на індивідуальні чи колективні цілі. Ця інформація допомагає визначити ключові напрями вдосконалення загальної системи управління підприємством.

Щоб оцінити мотивацію співробітників, вважаємо за потрібне, використовувати метод багатокутника, де кожна сторона представляє певні критерії, такі як прийняття рішень, планування, організація, оцінка, контроль і мотивація. Ці критерії оцінюються за шкалою від 0 до 2, причому оцінка від 1 до 2 вказує на високу мотивацію персоналу, від 0,5 до 1 вказує на середню мотивацію, а вище від 0 до 0,5 вказує на низьку мотивацію.

Крім того, форма п'ятикутника може бути як правильною, так і іншого типу. Виходячи з наших висновків, можна зробити висновок, що поліграфічне підприємство послідовно застосовує різні методи мотивації на всіх функціях управління, забезпечуючи позитивну та продуктивну робочу атмосферу.

Що стосується наступної категорії, то вона демонструє дещо неправильну форму, зокрема з одним вектором, що перевершує інші, або з різним рівнем розвитку серед усіх векторів. Це свідчить про недостатнє використання мотивації праці в системі управління.

Значення інтегрального показника мотивації персоналу класифікується наступним чином: вище 0 і до 2,5 означає низький рівень, вище 2,5 і до 5 означає середній рівень, вище 5 означає високий рівень.

При реалізації управлінських рішень важливо враховувати, що низький рівень мотивації персоналу корелює з повільним зростанням продуктивності праці. І навпаки, високий рівень мотивації служить передумовою для досягнення значних темпів зростання, що досягається завдяки підвищенню мотивації та активній участі в прийнятті рішень, плануванні та інших аспектах.

Використовуючи графоаналітичний метод для оцінки рівня мотивації персоналу ТОВ «КОД» нами було отримано графічні висновки (рис. 2.7).

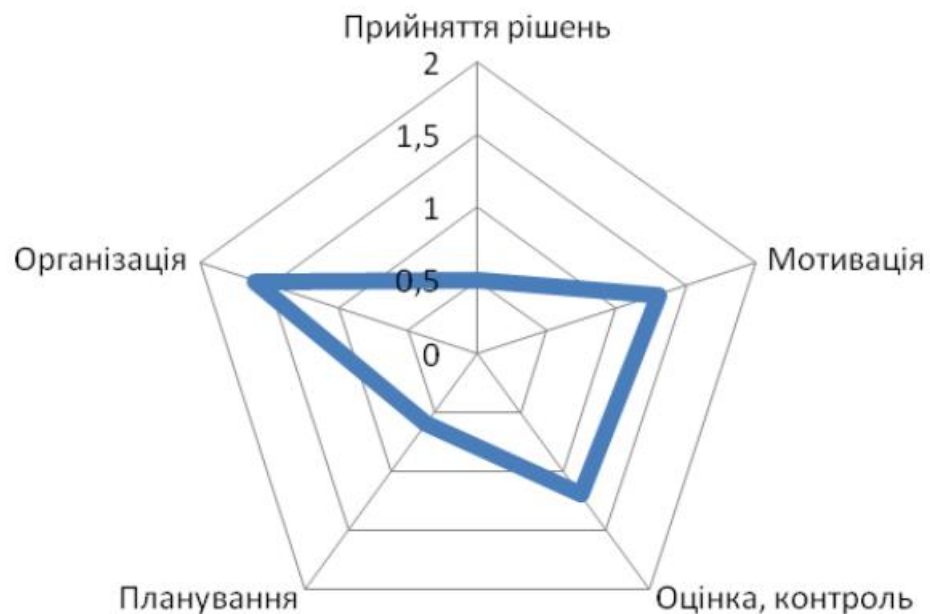


Рис. 2.7. Шкала мотивації співробітників методом експертних оцінок ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Таким чином, вищенаведений аналіз дає змогу зробити висновок про недооцінку внеску персоналу в прийнятті рішень та планування діяльності підприємства в цілому.

2.3. Ключові тенденції розвитку менеджменту на досліджуваному підприємстві

Перш ніж заглиблюватися в аналіз ефективності співробітників компанії, необхідно отримати повне розуміння різних аспектів компанії, таких як: забезпечення підприємства достатньою кількістю працівників, стан організації та розташування елементів, рівень кваліфікації, культурно-освітні аспекти та специфіка руху всередині підприємства.

Основною метою аналізу зазначених факторів є виявлення та використання внутрішніх резервів економії робочої сили шляхом більш раціонального розподілу працівників за професією, спеціальністю та кваліфікацією.

Представлена середньооблікова кількість працівників в 2022 році порівняно з 2018 роком вона знизилась в 2.4 рази як видно на рис. 2.8.

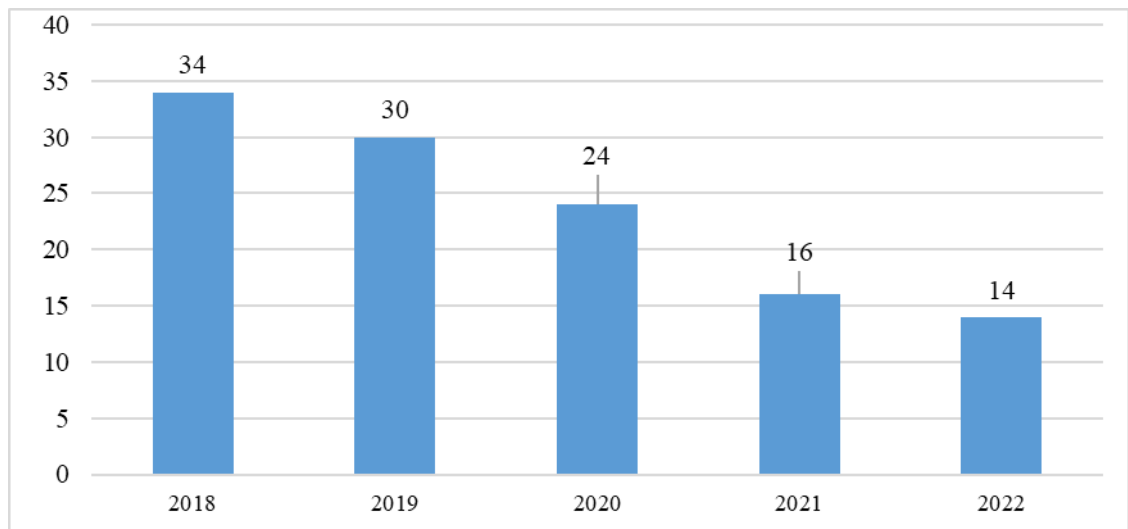


Рис. 2.8. Середньооблікова кількість працівників ТОВ «КОД»

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «КОД»

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз складу персоналу у розрізі певних категорій (груп) персоналу.

Структура персоналу компанії характеризується помітною присутністю як робочого, так і керівного персоналу, що відображає унікальний характер поліграфічної діяльності в організації.

Дані свідчать про те, що значну більшість в кадровій структурі складала професійні кадри, коливаючись від 75,39% до 75,83%. Очікується, що у 2022 році ця тенденція збережеться, питома вага цієї групи трудових ресурсів прогнозується на рівні 75,83%.

Загалом, з огляду на висхідну траєкторію чисельності персоналу, спостерігається помітне та сприятливе зростання по всіх категоріях.

Збереження поточної частки керівного персоналу серед робочої сили компанії має важливе значення для забезпечення ефективних функцій

управління. Хоча збільшення питомої ваги управлінського персоналу з 2020 по 2022 рік за показниками діяльності може бути оцінено неохвально, вкрай важливо впровадити відповідні зміни та встановити чіткий регламент в апараті управління. Ці заходи дозволять підприємству успішно подолати кризу, розширити свою діяльність та наростити потужності.

Загальна тенденція кваліфікованої робочої сили ТОВ «КОД» у 2020-2022 роках демонструє зниження, в першу чергу через скорочення кількості працівників. Зокрема, відбулося скорочення на 3 особи вищої кваліфікації, 3 особи кваліфікованої та 2 особи низької кваліфікації. Крім того, відбулося скорочення на 2 некваліфікованих співробітників, що свідчить про негативне явище.

У період з 2020 по 2022 рік на ТОВ «КОД» відбулися помітні зрушення в освітньо-кваліфікаційному рівні працівників.

Відбулося зниження частки працівників з вищою, середньою та загальною середньою освітою, що можна пояснити загальним зменшенням чисельності працівників підприємства. За рівнем освіти 41,9% працівників мають неповну та базову вищу освіту, а 58,25% мають повну вищу освіту, що відповідає вимогам підприємства.

Станом на 31 грудня 2022 року штат працівників склав 14 осіб, з яких близько 70% – жінки.

Аналізуючи віковий розподіл робочої сили, стає можливим визначити, чи працюють на підприємстві економічно активні особи, і, ширше, визначити потенційні проблеми на основі вікового діапазону працівників, наприклад, наявність недосвідченого або персоналу, який старіє.

Близько 45% або загалом 7 працівників належать до вікового діапазону 50-60 років, що робить їх робочою силою, що переважає. Наявність старіння населення є помітною закономірністю, хоча й має дещо несприятливий відтінок.

Далі, доречно перейти до аналізу руху персоналу, що передбачає вивчення різних процесів, пов'язаних із наймом та звільненням працівників.

При дослідженні руху персоналу рекомендовано використовувати наступні аналітичні показники:

1. Коефіцієнт плинності кадрів, який визначається діленням загальної чисельності працівників на середньооблікову чисельність працівників.
2. Рівень плинності персоналу, який визначається діленням загальної кількості осіб, звільнених з будь-якої причини, на середньооблікову чисельність персоналу.
3. Розрахунок співвідношення прийнятих працівників до звільнених визначається шляхом ділення кількості прийнятих працівників на кількість звільнених [24. С.104].

З 2020 по 2022 роки спостерігається помітне зниження середньооблікової чисельності працівників, що супроводжується зростанням рівня звільнень, що спричинене, в першу чергу, з модернізацією виробничих цехів, а також ще однією причиною стало зниження обсягів випущеної продукції, що потребує активізації діяльності з підвищенню попиту на продукцію досліджуваного підприємства на ринку, в тому числі, наймаючи експертів, чиї професійні якості відповідають вимогам компанії, зокрема для проведення ретельного та якісного процесу найму, організація зможе залучити персонал вищого рівня та створити сильну конкурентну присутність на ринку поліграфічних послуг.

.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація системи менеджменту досліджуваного підприємства

Основним завданням системи управління є досягнення спільних цілей і високий рівень відданості співробітників в межах обраного ринку. Він також має базуватися на сучасних принципах менеджменту в цілому. Ефективна система управління працює з людьми і відповідає філософії корпоративного розвитку.

У процесі аналізу та вивчення основних принципів управлінської діяльності ТОВ «КОД» було висвітлено його основну позицію в корпоративному механізмі та вказано на деякі недоліки, зокрема:

- недооцінка ролі людей, які беруть участь у прийнятті рішень і плануванні корпоративної діяльності;
- керівництво несе меншу відповідальність за професіоналізм і кваліфікацію співробітників;
- компанії бракує інноваційних методів управління, а загальна система управління застаріла.

Проаналізувавши, можна було б виділити кілька заходів, спрямованих на вдосконалення управління ТОВ «КОД», як показано в табл. 3.1.

Тільки вдосконалюючи організаційну структуру, можна забезпечити якісне використання кадрів.

Правильним підходом є створення відділу управління на чолі з кваліфікованими співробітниками з найнеобхіднішими для компанії характеристиками і внесення незначних коректив у відділ кадрів. Як показано на рис. 3.1.

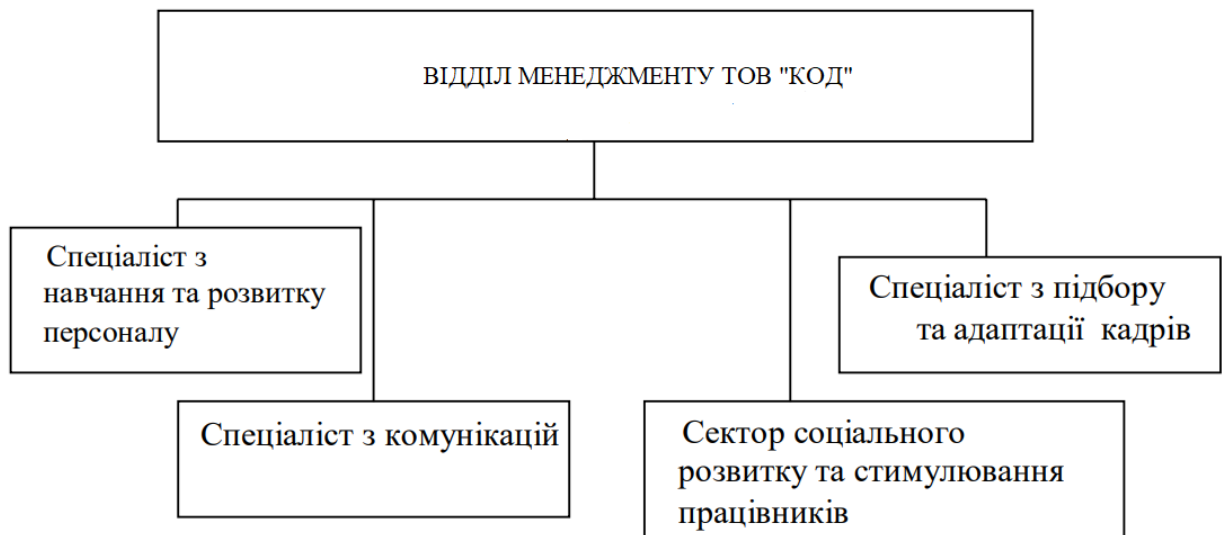
Таблиця 3.1

Напрями та засоби покращення менеджменту ТОВ «КОД»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «КОД»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ менеджменту. Розробка «Положення про відділ менеджменту». Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання. Розробка тренінгу «Креативний менеджмент».
Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «КОД»	Запровадження програмний продукт ISF-7-систему менеджменту та кадрового обліку «ISF-Персонал»

Джерело: сформовано автором

Основним завданням системи управління є досягнення спільних цілей і високий рівень відданості співробітників в межах обраного ринку. Він також має базуватися на сучасних принципах менеджменту в цілому. Ефективна система управління працює з людьми і відповідає філософії корпоративного розвитку.

**Рис. 3.1. Організація відділу менеджменту на ТОВ «КОД»**

Джерело: сформовано автором

Положення про управління регулюють діяльність компанії та включає такі положення:

1. Загальне: слід зазначити, що відділ управління є самостійним органом

установи.

2. Завдання відділу: кадрове забезпечення, формування стабільної робочої сили, зниження плинності кадрів, зміцнення трудової дисципліни та ін.

Завдання відповідних підрозділів:

- впроваджувати кадрову політику компанії, тобто оновлювати її відповідно до внутрішніх стандартів та сучасних концепцій управління діючи на ринку;

- створювати та підтримувати інформаційно-аналітичну базу для прийняття рішень з питань управління;

- забезпечення безпечних умов праці працівників підприємства та мотивація їх діяльності в цілому.

3. Функції відділу: визначаються відповідно до завдань. Основними функціями підрозділу управління є:

- реалізувати комплекс корпоративних планів і програм розвитку персоналу відповідно;

- передбачати та планувати потреби в персоналі, брати участь у вирішенні окремих завдань відповідно до умов, характеру та змісту праці кожного працівника;

- формувати кадровий резерв на основі загального аналізу попиту на кадри та політики планування кар'єри;

- забезпечувати соціальний баланс, вживати заходів щодо підтримки доброї соціально-психологічної атмосфери на підприємстві, проводити психологічне тестування персоналу, контролювати адаптацію персоналу підприємства;

- підвищення ефективності кадрової роботи та підвищення мотивації персоналу шляхом раціоналізації, дисциплінарного управління, впровадження різноманітних премій;

- консультувати та давати рекомендації керівництву підприємства з питань правового захисту від протиправних дій, пов'язаних з діяльністю підприємства;
- поліпшити організацію оплати праці та мотивувати працівників компанії;
- охорона життя і здоров'я працівників і майна підприємства, особливо протипожежна безпека, виконання заходів безпеки;
- на основі впровадження сучасної науки і техніки, особливо обчислювальної техніки, постійно вдосконалювати форми і методи управління персоналом, технологію кадрової роботи, уніфікацію особових справ;

4. Права відповідального за відділ кадрів та його працівників визначаються посадовою інструкцією, яка затверджується відповідальним за підприємство.

Права відділу кадрів можуть включати наступне:

- Надання рекомендації вищому керівництву, які можуть покращити діяльність компанії;
- брати участь у формуванні корпоративних довгострокових планів розвитку, формуванні корпоративного бюджету тощо;
- дозволити консультантам, фізичним та юридичним особам працювати в рамках затвердженого бюджету та підписувати відповідні договори тощо;
- запитувати інформацію, необхідну для вирішення загальних завдань підрозділу;

Відповідно до положення про дирекції ТОВ «КОД» департамент менеджменту повинен виконувати функції системного менеджменту, в тому числі вживати заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, набуття нових умінь і навичок, впровадження інноваційних методів у роботі, згуртування працівників у колектив.

Саме ці аспекти можуть дозволити підприємствам досягти якісного розвитку та досягти поставлених цілей у майбутньому.

Для підвищення ентузіазму відділу управління ТОВ «КОД», буде доручено розробити «Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки». Цей кодекс виконуватиме багато з наступних функцій:

1. Організаційна інтеграція, тобто покращення взаєморозуміння між співробітниками, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків всередині організації та створення більш прозорої організації праці для підприємства.

2. Підтримувати чіткі звички та традиції всередині компанії. У кодексі мають бути прописані необхідні правила.

3. Нехай нові співробітники швидко інтегруються в культуру компанії та швидко адаптуються до робочого процесу.

Саме цей кодекс має покращити корпоративну культуру через окремі аспекти «морального договору» між організацією та її співробітниками. Кодекс буде створено на основі коду, який підприємство вже реалізувала раніше корпоративні традиції та звички, цінності та практики в повсякденній діяльності співробітників. Кодекс міститиме такі аспекти:

- цінності,
- норми,
- довіра
- необхідні фактори для формування та розвитку організаційної поведінки людей.

Основним завданням Кодексу є створення принципів, які визначають ділову поведінку працівників організації. Керівництво компанії зазначило, що якісна робота кодексу є запорукою якісної діяльності на користь організації та кожного працівника.

Головне завдання кодексу - запровадити правила та записи, щоб вони стали традиціями компанії. Керівники впевнені, що ця процедура стане важливим елементом корпоративної культури та механізмом стандартизації організаційної поведінки персоналу, що дозволить співробітникам швидше адаптуватися до умов організації. Положення кодексу, яким дотримуються

працівники, з часом увійдуть у звичку і не будуть суперечити їхнім переконанням. Кожен новий член організації з першої хвилини адаптується до існуючої корпоративної культури та традицій. Таким чином створюється комфортна робоча зона.

Саме міцна згуртованість цього колективу здатна навіть у найскладніших ситуаціях разом вирішувати багато складних проблем за допомогою довіри та теплої психологічної атмосфери. Наступним аспектом дотримання умов сталої конкуренції є вдосконалення процесів навчання та перепідготовки працівників. Цей процес займає багато часу та певних фінансових витрат, тому керівництво має чітко розуміти всі аспекти, яких необхідно досягти після впровадження системи навчання співробітників.

Навчання співробітників ТОВ «КОД». Подивившись на попередні тренінги компанії, результати були досить низькими, і учасники не мали достатнього розуміння цілей та кінцевих результатів цього тренінгу. Щоб підприємство продовжувало розвиватися і діяти в цілому, необхідно постійно вдосконалювати знання, уміння та навички працівників.

Рекомендується бізнес-тренінг, який, у свою чергу, передбачає практичне застосування отриманих знань, умінь і навичок, що допомагає генерувати нові ідеї, що дозволяє оптимізувати процеси організації заходів компанії та обслуговувати клієнтів з підвищеною задоволеністю. Та взагалі створення системи навчання повинно враховувати всі потреби кожного працівника компанії та прийти до середнього методу навчання, який підходить для кожного.

Навчальна програма компанії повинна стати системою з таким алгоритмом:

- планування - тобто аналіз, визначення потреб і цілей навчання, розробка критеріїв оцінки навчання;
- реалізація - підготовка, організація та проведення навчання;
- оцінка - відстеження ефективності навчання кожного працівника та аналіз його загального успіху.

Підприємство має отримати такі переваги:

- звести до мінімуму відрив від основної діяльності шляхом короткострокового навчання керівників, оскільки навчання є безперервним процесом без необхідності виділяти час на «звикання» до нових видів діяльності;
- за рахунок збільшення реальної віддачі, оскільки навчання підприємства максимально наближене до організаційної практики, особливо якщо це система безперервних заходів щодо розвитку менеджерів, що охоплює різноманітні сучасні форми і методи функціонування на підприємстві;
- співробітники, які навчені чітко та швидко реагувати на завдання компанії, щоб виконувати роботу якісно. Ці співробітники зможуть забезпечити компанії чітку конкурентну позицію на ринку поліграфічних послуг.

Отже, підсумовуючи, система навчання має стати частиною менеджменту підприємства, інтегруватися в нього та управління. Основна мета навчання кадрового ресурсу компанії - продемонструвати професійні якості та здібності та сформувати інтерес до кожної людини.

Зараз основним і популярним методом навчання є так званий тренінг. За допомогою тренінгів, тобто професійних рольових ігор, люди отримують навички вирішення нестандартних завдань, отримуючи загалом нові професійні навички для кожного спеціаліста. Тому активне навчання набагато ефективніше традиційних методів.

Для того, щоб отримати найкращі результати навчання, необхідно включити в процес навчання нестандартизоване, інноваційне та творче мислення та завдання з прийняття рішень. Тому співробітники, які мають високу якість роботи, дотримуються єдиних стандартів і вимог, розуміють і приймають бізнес-цілі і стратегії розвитку організації, належать до єдиного корпоративного співтовариства, забезпечать підприємствам значні конкурентні переваги в конкурентній боротьбі.

Тому, враховуючи вищевикладене, рекомендується впроваджувати навчання як важливу складову розвитку талантів. Включення тренінги як частини навчання працівників виявилось ефективною стратегією. Таким чином, у системі корпоративного навчання, даний вид підготовки має бути розміщений на початковому етапі, щоб дозволити новим працівникам інтегруватися в робочу атмосферу та надалі сприяти успіху навчанні. Розробка системи навчання складається з трьох основних кроків. По-перше, корпоративне керівництво визнало необхідність прогресивної форми навчання і почало використовувати навчання як початковий етап. Другим кроком є розробка плану розвитку персоналу, який включає заздалегідь заплановану серію регулярних навчальних заходів. Завершальний етап буде присвячений створенню комплексної корпоративної системи навчання, яка на сьогодні є найпрогресивнішою формою професійного та особистісного розвитку кадрів.

Тренувальні завдання:

- навчити учасників тренінгу прийомам створення творчого середовища в організаціях та управління процесами та явищами ;
- ознайомити учасників тренінгу з прийомами та методами творчого вирішення кар'єрних та життєвих ситуацій;
- розробити інструментарій для підвищення продуктивності організаційних, структурних підрозділів;
- розвивати навички формулювання коротких і чітких запитів клієнтів, які стосуються конкретних бізнес-завдань і проблем;
- відпрацювання навичок формування та розвитку інноваційного мислення та поведінки, а також навичок управління творчим процесом.

Тренінг включає індивідуальні та групові завдання. Після виконання завдання кожним учасником записується відео, щоб тренер міг далі проаналізувати кожного співробітника та підібрати найкращий план навчання (індивідуальний метод).

Формат навчання: лекції - 20%, вправи та практичні завдання - 80%.

В рамках курсу великий акцент робиться на розвиток практичних

навичок. Методи тренінгової роботи: міні-лекції, відеоматеріали, дискусії, мозковий штурм, групова робота, індивідуальна робота, ділові ігри. Після навчання співробітники зможуть застосувати отримані навички на практиці відповідно до потреб компанії та її якісної діяльності.

Якість навчання працівників визначається критеріями ефективності навчання, як показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати навчання

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки пройденого етапу
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію була використана спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь які були отримані
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник виносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту;
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання в цілому

Джерело: сформовано автором

Також важливо впроваджувати інформаційні технології всередині компанії.

З метою додаткової інформаційної підтримки для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОД» рекомендовано впровадження ERP-системи всередині компанії, що дозволить досягти чіткого розподілу

повноважень і тим самим розвантажити більшість відділів компанії.

Основним завданням проекту є покращення якості управління компанією, системи фінансового менеджменту та інших аспектів, а також спрощення процесу документації компанії, щоб вона мала чітку конкурентну позицію на ринку. Крім того, з метою підвищення ефективності системи управління рекомендовано впровадження програмного забезпечення (інформаційного забезпечення) ISF-7- системи.

Управлінський та кадровий облік «ISF-Персонал». Вартість даного програмного продукту 20 000 грн. Дана система управління призначена для реалізації універсальної автоматизації різноманітних бізнес-процесів у відділі кадрів та відділі управління. Використання цієї системи певною мірою підвищить ефективність управління та спростить процеси HRM (управління людськими ресурсами), а також завдання підбору, мотивації та підвищення загальної якості кожного співробітника компанії.

Система надає змогу друкувати такі кадрові звіти:

- штатний розклад за посадами та працівниками;
- звіт про плинність кадрів;
- звіт про вакантні вакансії;
- звіт про стаж роботи;
- список дітей, які потребують допомоги;
- система також пропонує можливість друку статистичних звітів;
- формувати інформацію про призовників, штатний розпис, вакансії компанії тощо;

Також рекомендовано започаткувати так званий «банк ідей» для вдосконалення формування технології корпоративного креативного менеджменту, дані наведені в табл. 3.3.

Для висловлення ідей співробітники компанії можуть отримати повну інформацію електронною поштою або відправивши на так звані «скрині» через керівника відділу. Щоб мати чітку регламентацію, необхідно сформулювати «Положення про стимулювання творчої діяльності

працівників». Будуть окреслені наступні фактори: процедури розробки ідей, критерії оцінки, умови реалізації, варіанти мотивації всіх співробітників.

Таблиця 3.3

Головні положення для «Банку ідей» ТОВ «КОД»

ДЖЕРЕЛА ІДЕЇ	ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
- Працівники (основне джерело) - Бізнес партнери - покупці - консультанти - конкуренти - Виставки, конференції	- Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, - Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників,
ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ	МЕТРИКИ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
- Пошук і реалізація саме перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, - Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури в цілому - Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	- Кількість поданих ідей від робітників - Кількість реалізованих ідей у вигляді проєктів які проглянули керівники - Економічний ефект від реалізованих проєктів

Джерело: сформовано автором

Для оцінки цих ідей має бути створено експертну комісію, до складу якої увійшли керівники компанії, які оцінять ідеї та, за необхідності, впровадять їх у механізми роботи компанії.

Таким чином, з метою вдосконалення системи управління компанією в цілому вносяться такі пропозиції:

1. Додати до організаційної структури зміни у відділі кадрів для створення сучасного відділу управління. Також до відділу управління додано положення: «Положення про відділ управління» та формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. З метою вдосконалення процесу підвищення якості персоналу підприємства необхідно удосконалити систему підготовки персоналу ТОВ

«КОД» шляхом складання «планів підготовки персоналу» та «творчого навчання».

3. З метою підвищення інформаційної безпеки планується впровадження програмного продукту ISF-7 - системи управління та обліку персоналу « ISF-Персонал».

4. З метою вдосконалення формування технології креативного менеджменту ТОВ «КОД» і тим самим сприяння підвищенню ефективності діяльності підприємства, підприємство розгляне можливість створення такого механізму, як «Банк ідей».

3.2. Оцінка ефективності пропонованих заходів

Як уже зазначалося в попередніх розділах, навчання працівників є основним фактором, що впливає на трудову діяльність працівників, продуктивність праці, відношення до робочих процесів, їхню заробітну плату та загальну ефективність.

Навчання однаково важливе для співробітників і підприємств, оскільки трудова діяльність працівників, які володіють знаннями та навичками, необхідними для організації, як правило, якісніша та ефективніша.

Можемо визначити успіх тренінгу, визначивши перевагами додаткової цінності, що воно принесе та записавши його на двох різних площинах. Демонстраційні дані наведені в табл. 3.4.

Отже, Ефективність навчання талантів розраховується за формулою (3.1):

$$((\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Тому оцінка якості та ефекту навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес підготовки талантів, а й зробити певні пропозиції щодо подальшого вдосконалення талантів.

Таблиця 3.4

Ефективність навчання персоналу ТОВ «КОД»

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління співробітників	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності співробітників	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації працівників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники витрат та часу

Джерело: сформовано автором

Рекомендовано провести оцінку ефективності запропонованої програми навчання та результати наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Ефективність тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	14
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн	2220
ROI, %	29,5

Джерело: сформовано автором

Прогнозованим результатом реалізації запропонованої освітньої програми навчання є прогнозоване збільшення основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,5%.

Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів, зокрема щодо удосконалення системи управління утилізацією підприємства, наведемо супутні витрати на їх фінансування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Фінансування проекту з удосконалення системи
менеджменту ТОВ «КОД»**

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (Персонал)»	20000,00
Створення «Банку Ідей»	3000,00
Всього	100000,00

Джерело: сформовано автором

На вдосконалення системи управління компанією буде виділено 106 тис. грн. Далі, вважаємо за доцільне оцінити чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс прибутковості та внутрішню норму прибутку.

Показник чистої приведеної вартості можна розрахувати за формулою 3.2.

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \quad (3.2)$$

де C_0 – величина інвестицій, грош. од.;

C_n – грошовий потік, грош. од.;

r – ставка відсотка, %;

У випадку, якщо чиста теперішня вартість (NPV) більше нуля, проект вважається прибутковим; однак, якщо NPV падає нижче нуля, проект класифікується як збитковий.

Індекс прибутковості (PI) розраховується шляхом ділення дисконтованого доходу на дисконтовані витрати інвестиційного проекту. Він являє собою відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Для визначення показника внутрішньої норми прибутку (IRR) використовується формула (3.3).

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1), \quad (3.3)$$

r_1, r_2 – ставки відсотка, %;

NPV_1 – значення чистої теперішньої вартості при r_1 , грош. од.

NPV_2 – значення чистої теперішньої вартості при r_2 , грош. од.

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити розрахунок показників за формулами вище, результати якого наводимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Аналіз ефективності інвестиційного проекту удосконалення
системи менеджменту ТОВ «КОД»**

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-100000,00	65217,41	4 220,42	4 606,50
	39518			
Індекс рентабельності	1,34			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	29%			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Джерело: сформовано автором

Формула 3.2 демонструє процес розрахунку внутрішньої норми прибутку. Щоб проілюструвати це, вважаємо за потрібне присвоїти значення r_1 і r_2 , де r_1 дорівнює 2%, а r_2 – 40%.

$$NPV_1 = -100 + \frac{75000}{(1+0,02)} + \frac{20000}{(1+0,02)^2} + \frac{9000}{(1+0,02)^3} = 77,5 \text{ тис. грн}$$

$$NPV_2 = -100 + \frac{75000}{(1+0,4)} + \frac{2000}{(1+0,4)^2} + \frac{9000}{(1+0,4)^3} = -3,4 \text{ тис. грн}$$

$$IRR = 2\% + \frac{77,5}{77,5 - (-3,4)} \cdot (40\% - 2\%) = 28\%$$

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління є дуже привабливими для впровадження, про що свідчить позитивна чиста приведена

вартість ($NPV > 0$).

Прогнозована внутрішня норма прибутку від інвестицій становить 29 %. В середньому фінансові ресурси, вкладені в удосконалення системи управління, окупляться за 1,62 року.

Отже, реалізація цих заходів ТОВ «КОД» призведе до збільшення прибутку на 39 518 грн.

Відповідно до табл. 3.8 чистий збиток за плановий 2024 рік становить 22,6 тис грн, що на 5% менше порівняно зі звітним періодом. Очікується, що рентабельність персоналу зросте на 7,02% і становитиме 21,16%.

Таблиця 3.8

**Результати діяльності ТОВ «КОД»
після удосконалення кадрової політики**

№	Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення %
1.	Середньорічна чисельність, чол	14	14	-
2.	Чистий прибуток/збиток, тис. грн	-451,3	-428,7	5%
3.	Рентабельність персоналу, %	6,17	7,00	15 %

Джерело: сформовано автором

Отже, у сучасному світі створення налагодженої системи управління та підвищення ефективності управління персоналом відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності вітчизняних суб'єктів господарювання. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству успішно працювати на ринку та отримувати бажані прибутки.

З метою підвищення ефективності управління на підприємстві було введено кілька запропонованих аспектів, зокрема:

Для підвищення загальної ефективності та модернізації відділу кадрів рекомендується внести зміни у відділ управління.

Для сприяння цим удосконаленням необхідно розробити «Положення

про відділ управління» разом із створенням «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки.

Для підвищення кваліфікації персоналу компанії запропоновано вдосконалити систему навчання працівників.

У рамках цієї ініціативи було розроблено комплексну «Програму навчання персоналу», з особливим акцентом на навчання «Креативний менеджмент».

Для посилення інформаційної допомоги ТОВ «КОД» у впровадженні програмного рішення ISF-7 в організації буде запроваджено систему управління та обліку персоналу «ISF-Персонал».

Для посилення інноваційних технологій в керівництві компанії висунуто пропозицію створити в організації «Банк ідей». Ця ініціатива має на меті виявити творчі та захоплюючі підходи до вдосконалення операційних механізмів компанії.

Впровадження цих аспектів системи управління не тільки покращить ситуацію, а й збільшить прибуток.

Прогнозований річний заробіток (нетто) на наступний рік становитиме 428,7 тис. грн, що на 5% менше порівняно з попереднім звітним періодом.

Крім того, загальна рентабельність персоналу значно зросла на 7,02% і досягне 21,16%. Таким чином, реалізація цих заходів дозволить підприємству не тільки підвищити конкурентоспроможність на ринку поліграфічних послуг, але й досягти основної мети зростання прибутку.

ВИСНОВКИ

Вивчаючи шляхи підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві, можна зробити кілька ключових висновків.

По-перше, очевидно, що менеджмент охоплює низку принципів, механізмів, методів і форм впливу, які формують формування, розвиток і використання працівників. Цей багатогранний підхід підкреслює, що управління персоналом функціонує одночасно як організаційна система та структурований процес.

По-друге, у сфері сучасного менеджменту управління персоналом і організацією набуває великого значення, оскільки воно відіграє вирішальну роль у значному підвищенні операційної ефективності.

Сфера менеджменту постійно розвивається з постійними зусиллями щодо вдосконалення, інновацій та дослідження нових підходів, концепцій та ідей.

Широко визнано, що ефективне управління є ключовим і стратегічним ресурсом для організацій. Слід зазначити, що сучасний менеджмент здійснює комплексний вплив на весь трудовий колектив, підкреслюючи його цілісний характер.

Для забезпечення ефективного управління створено комплексну систему управління персоналом. Ця система об'єднує управління персоналом із загальною практикою управління, узгоджуючи його зі стратегічними цілями, корпоративною культурою та різними операційними аспектами, такими як планування виробництва, продажі та підвищення якості.

Процес управління передбачає використання різноманітних методів і технік для впливу на працівників і підвищення продуктивності організації. Ці методи можна розділити на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Крім того, для досягнення конкретних цілей були розроблені різні технології, такі як традиційні, галузеві, професійні та інноваційні підходи.

Кінцевою метою є максимізація економічної ефективності шляхом використання обмежених ресурсів відповідно до цілей організації.

Досягнення оптимальної продуктивності праці та ефективності витрат є ключовою метою будь-якої організації.

ТОВ «КОД» — відомий гравець у поліграфічній галузі, відомий своїми сучасними виробничими потужностями та можливістю постачати першокласну поліграфічну продукцію.

Система управління на підприємстві функціонує на високому рівні, в основному з використанням економічних методів управління. Однак у цього підходу є певні недоліки.

Показник мотивації праці ТОВ «КОД» показує, що рівень мотивації персоналу змінюється в залежності від таких факторів, як посада, ієрархічний рівень, стиль управління.

Для підвищення здібностей персоналу вкрай важливо розробити рекомендації щодо залучення управлінських працівників до компанії, чого можна досягти шляхом збільшення участі працівників у формуванні стратегічних та оперативних планів. Крім того, значною перешкодою для професійного розвитку працівників поліграфічного підприємства є відсутність відповідальності з боку роботодавців щодо професіоналізму та кваліфікації своїх працівників.

ТОВ «КОД» працює зі складною та розгалуженою трирівневою системою управління, яка спрямована на досягнення позитивних результатів діяльності шляхом поєднання організаційних цілей з особистим та професійним зростанням працівників.

Крім того, середня чисельність зареєстрованих працівників у 2022 році значно зросла на 37,88% порівняно з 2020 роком. Хоча лише збільшення ваги персоналу не можна вважати позитивним за основними показниками діяльності за 2022 рік, підприємство може подолати кризу та розширити свою діяльність шляхом впровадження необхідних змін і встановлення чітких правил з боку апарату управління.

Необхідна гнучка та адаптивна система управління, здатна адаптувати свій зміст, методи та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та ринку праці.

Для підвищення ефективності управління ТОВ «КОД» рекомендовано відкоригувати загальну організаційну структуру відділу кадрів та створити сучасний відділ управління. Це включає розробку «Положення про відділ управління» та створення «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».

Для підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «КОД» вкрай важливо вдосконалити систему навчання всередині компанії. Це і розробка «Програми навчання персоналу», і розгляд тренінгу «Креативний менеджмент».

Крім того, інформаційне забезпечення ТОВ «КОД» може бути покращено шляхом впровадження програмного продукту ІСФ-7, а саме системи управління та обліку персоналу «ІСФ-Персонал».

Для подальшого вдосконалення технологій креативного управління на виробництві та підвищення загальної ефективності пропонується запровадження механізму «Банк ідей».

В результаті впровадження цих пропозицій підприємство значно підвищить прибуток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Н. О. Особливості української школи менеджменту. Соціальнополітичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 17-19 верес. 2018 р. Вінниця, 2018. Ч. I. С. 93–99.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с
3. Бабчинська О. І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Електронні дані. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. URL: http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf.
4. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.
5. Вівчар О.І. Безпека бізнесу. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2019. 277 с.
6. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
7. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навч.посіб. К.: вид-во «Кондор», 2017, 352с.
8. Карлова О. А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи менеджменту і маркетингу : підручник. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 228 с.
9. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
10. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016, 679 с.
11. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с
12. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту

і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

13. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с

14. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

15. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 208 с.

16. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2020/6.pdf.

17. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.

18. Менеджмент : практикум: навч. посіб. за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с

19. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

20. Менеджмент : навч. посіб. уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко. Київ : Кондор, 2021. 220 с.

21. Менеджмент : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с

22. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с. URL:

https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk_Tetiana/Menedzhment_orhanizatsii.pdf

23. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05

«Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнесекономіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

URL:

<https://drive.google.com/file/d/1PcUdKxJov9B5Ke9Gj6NLqC3GVypO2rJ4/view>

24. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

25. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник ; вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

26. Самойленко І. О. Менеджмент організацій: підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.

27. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіль. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.

28. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. С-53 Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. Форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент за освітньою програмою „Менеджмент організацій і адміністрування». ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

30. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.

31. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с

32. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

33. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. К. : Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.

34. An Introduction to Management. URL : <https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/an-introduction-to-management/>