



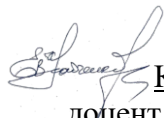
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

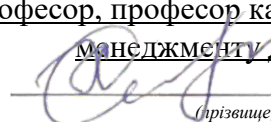

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
Омельченко В.Я.
«01» червня 2023р.

«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ»


Кваліфікаційна робота здобувача вищої
освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми


«Менеджмент невиробничої сфери»
Караянова Альона Костянтинівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)


Науковий керівник:
Кравченко О.В., доктор філософії,
доцент кафедри менеджменту та фінансів
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:
Хаміч Світлана Юріївна, доктор економічних наук,
професор, професор кафедри аналітичної економіки та
менеджменту Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90 А

Секретар ЕК 
«15.06» 2023р.

Київ – 2023

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент невикробничої сфери»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри денного д.е.н.професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ППІ завідувача кафедри)

«_____» _____ 202__р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Караянної Альони Костянтинівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств

керівник роботи Кравченко О.В., доктор філософії, доцент кафедри менеджменту та фінансів

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: оцінка ефективності та розробка заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту підприємства

Об'єкт дослідження: ТОВ «РУШ»

Предмет дослідження: система менеджменту на підприємстві та рівень її ефективності.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність менеджменту підприємства

1.2 Основні вимоги до якості

управління

1.3 Критерії оцінки ефективності менеджменту

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно – економічна характеристика

підприємства

2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту підприємства та показників його ефективності

2.3 Оцінка якості та ефективності структури управління

підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрями вдосконалення організаційної структури

підприємства

3.2 Заходи

професійного зростання співробітників

підприємства

3.3

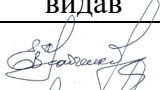

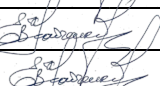

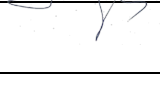

Впровадження сучасних технологій управління

підприємством

Висновки

до розділу 3

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кравченко О.В., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Кравченко О.В., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Кравченко О.В., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	

10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

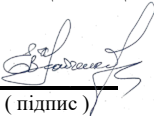
Студент



(підпис)

Караянова А.К.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Кравченко О.В.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ВІДГУК

керівника на кваліфікаційну роботу

Студентки спеціальності 073 «Менеджмент» ОПІ «Менеджмент невиробничої сфери» освітнього ступеня «Бакалавр» Карянова Альона Костянтинівна

Тема кваліфікаційної роботи «Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств»

Науковий керівник Кравченко Олена Вікторівна, Доктор філософії, доцент кафедри менеджменту та фінансів Маріупольського державного університету управління.

Актуальність теми. Управління бізнесом є важливим чинником злагодженого функціонування та успішного розвитку в сучасних умовах ринку праці. На сучасному підприємстві його конкурентоспроможність залежить від якості управління підприємством.

До факторів, що впливають на ефективність управління та вдосконалення системи управління, відносяться стратегія підприємства, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, організація підрозділів підприємства, характер взаємовідносин між структурними підрозділами, характер і якість прийняття рішень.

Системи управління є невід'ємною частиною будь-якої сучасної організації і безпосередньо впливають на її функціонування. Однак поки лише деякі малі та середні підприємства звернули увагу на ефективну побудову системи. У зв'язку з цим необхідно постійно аналізувати систему управління підприємством, пов'язувати її з цілями і завданнями, які стоять перед підприємством, і вносити відповідні зміни для забезпечення підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження є ТОВ «РУШ»

Характеристика теоретичного рівня, наявності самостійних розробок та практичної значимості роботи. Автором розглянуто поняття та сутності менеджменту; основні вимоги до якості управління та їх оцінка. За основу було взято наукові роботи Файоля та Тейлора, та Шахрата зі спеціальний графічний засіб застосування статистичних методів. Проведена грамотна дослідницька робота ТОВ «РУШ» магазину ЕВА; проведено SWOT аналіз - сильних і слабких сторін організації з точки зору сприятливих і несприятливих умов зовнішнього середовища і конкурентного середовища; проведено характеристику параметрів управління та аналіз наявної системи менеджменту в магазинах ЕВА та оцінка якості та ефективності; розглянуто напрямки вдосконалення організаційної структури підприємства; ідеї для професійного зростання працівників та впровадження сучасних технологій управління підприємством.

Зауваження та недоліки. На мою думку, мені не вистачило порівняння з іншими ТОВ на прикладі Prostor. Але проведено досить великий аналіз і це не як не впливає на загальну оцінку. Загальний висновок керівника. Автор продемонстрував здібність до самостійної аналітичної роботи, вміння використовувати одержані раніше надбання як основу для подальших досліджень.

Кваліфікаційна робота Караянової Альони Костянтинівни на тему «Б Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств» є завершеною науковою працею, яка за своїм науковим рівнем, практичною цінністю, обсягом й оформленням цілком відповідає встановленим вимогам і заслуговує позитивної оцінки.

Науковий керівник Кравченко О.В. « 06 » червня 2023 р.

Кваліфікаційна робота переглянута.

Студент Караянова Альона допускається до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

В.о. завідувача кафедри менеджменту та фінансів

ПІБ

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та сутність менеджменту підприємства.....	8
1.2 Основні вимоги до якості управління.....	16
1.3 Критерії оцінки ефективності менеджменту.....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РУШ».....	32
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «РУШ»	32
2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту ТОВ «РУШ» та показників його ефективності.....	35
2.3 Оцінка якості та ефективності структури управління ТОВ «РУШ»...	37
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РУШ»	46
3.1 Основні напрямки вдосконалення організаційної структури підприємства	46
3.2 Заходи професійного зростання співробітників ТОВ	52
3.3 Впровадження сучасних технологій управління підприємством.....	59
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. У сучасному бізнесі від якості управління підприємства залежить його конкурентоспроможність.

Ефективність менеджменту та система управління організацією багато в чому визначають структуру підприємства. Система управління організацією та ефективність менеджменту - основні поняття у діяльності будь-якої організації, оскільки залучають усі основні елементи.

Необхідність удосконалення системи управління та підвищення ефективності менеджменту на сучасному етапі визначається багатьма факторами.

До факторів, що впливають на ефективність менеджменту та вдосконалення системи управління, можна віднести стратегію підприємства, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, організацію ланок підприємства, характер взаємовідносин між структурними підрозділами, характер та якість прийнятих рішень.

Показниками ефективного управління, ефективної системи менеджменту, раціональної системи управління є витрати, реакція та швидкість відповіді змінюються умови зовнішнього середовища, так звана гнучкість і адаптивність, здатність враховувати зовнішні та внутрішні фактори. Для підвищення ефективності менеджменту та вдосконалення системи управління важливо правильно ставити цілі.

Система менеджменту є невід'ємною частиною будь-якої сучасної організації та безпосередньо впливає на її функціонування. Проте на сьогоднішній день невелика кількість малих та середніх підприємств приділяють увагу грамотній та ефективній побудові даної системи. У зв'язку з цим необхідний постійний аналіз системи менеджменту підприємства, співвіднесення її з тими цілями та завданнями, що стоять перед

підприємством, внесення відповідних змін, що забезпечують підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є ТОВ «РУШ».

Предметом дослідження є система менеджменту на підприємстві та рівень її ефективності.

Метою дипломної роботи є оцінка ефективності та розробка заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту підприємства.

З поставленої мети формуються такі завдання роботи:

- розглянути поняття та сутність менеджменту підприємства;
- проаналізувати основні вимоги до якості управління;
- надати критерії оцінки ефективності менеджменту;
- зробити аналіз організаційно – економічної характеристик ТОВ «РУШ»;
- проаналізувати існуючі системи менеджменту ТОВ «РУШ» та показників його ефективності;
- розглянути методи оцінки ефективності менеджменту ТОВ «РУШ»;
- зробити оцінку якості та ефективності структури управління ТОВ «РУШ»;
- надати основні напрямки вдосконалення організаційної структури підприємства;
- запропонувати заходи професійного зростання співробітників ;
- дослідити впровадження сучасних технологій управління підприємством.

Теоретико-методологічною базою дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників з проблем формування та оцінки систем менеджменту на підприємствах різних форм власності, що функціонують в умовах ринкових відносин, таких як О. Файоля, Р. Дарф, Лі Якокка, Дорофєєва В.Д., С.М. Пилипенко, С.Т. Пілецької, Т.Ю. Коритько,

Н.Ю. Подольчак, О.М. Рац, А.В. Холодницької, О.Ю. Щеглова, М. Альберт, М. Мескон, П. Друкер, Ф. Хедоурі та ін.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: загальні методи наукового пізнання: методи системного, факторного, ситуаційного та порівняльного аналізів; статистичні способи.

У роботі застосовано поєднання об'єктивних та суб'єктивних методів наукового дослідження: поряд із традиційними прийомами соціально-економічного аналізу, використовувалися методи спостережень та експертного опитування.

Під час дипломної роботи були використані статистичні матеріали, опубліковані в економічній літературі, періодичному друку та засобах Інтернету, а також установчі, комерційні, фінансово-господарські документи підприємства ТОВ «РУШ», матеріали експертних оцінок.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність менеджменту підприємства

Під час побудови свого підприємства та його розвитку, перед власником та керівником підприємства постає проблема у тому, як організувати діяльність свого підприємства. Їм потрібна необхідна та достатня система ключових положень – парадигма підприємства, яка «визначає і організацію, і систему управління, і організаційну культуру, і всю його практичну діяльність, визначає і соціально-економічні результати, що досягаються підприємством» [1, с. 3].

Менеджмент це область управлінської та господарської діяльності, яка спрямована на досягнення цілей компанії шляхом розумного застосування матеріальних та трудових ресурсів. Ефективність менеджменту це досить складне і різноманітне поняття, значення якого у тому, що процес управління, починаючи з постановки мети і закінчуючи останнім результатом діяльності, повинен вироблятися з найменшими витратами чи з максимальною результативністю. Ефективність менеджменту також виступає як свого роду конвенції це символ, результат функціонування системи менеджменту, до якої потрібно прагнути. Ефективність управління це категорія теорії управління, яка пов'язана з усіма іншими категоріями. Виходячи з цього взаємозв'язку ефективності, всі аспекти управління у менеджменті взаємопов'язані.

Менеджмент, як система управління, і теорія менеджменту зародилися в тому вигляді, в якому вони функціонують зараз, в ХІХ столітті. Зараз існують різні школи управління зі своїми принципами і тактикою управління, ось деякі з них [7]:

Розглянемо внесок різноманітних напрямків шкіл управління:

Школа наукового управління

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі.
2. Добір робітників, що найкраще підходять для виконання задач, і забезпечення їхній навчання.
3. Забезпечення робітників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх задач.
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
5. Відділення планування й обмірковування від самої роботи.

Класична школа управління

1. Розвиток принципів управління.
2. Опис функцій управління.
3. Систематизований підхід до управління всієї організації.

Школа людських відносин і школа поведінкових наук

1. Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності
2. Застосування наук про людське поведіння до управління і формування організації таким чином, щоб кожний робітник міг бути цілком використаний відповідно до його потенціалу.

Школа науки управління

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.
2. Розвиток кількісних методів у поміч керівникам що приймають рішення в складних ситуаціях.

У кожній з вищеперелічених шкіл існують свої підходи до управління і менеджменту, як системи управління, кожна з них дає своє визначення менеджменту і поставленим перед ними задачам. У кожній з них свої принципи управління.

Принципи – це основні, вихідні положення якоїсь науки. В принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, закони та закономірності, з іншого – досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Як наука управління має свої принципи, якими слід керуватися менеджерам у практичній діяльності. Вони поділяються на загальні та часткові.

Загальні принципи менеджменту мають задовольняти таким вимогам:

- відображати загальні положення, які розповсюджуються на організації різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи і суспільства;
- об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- слугувати керівним началом, яке визнається суспільством.

Ряд загальних принципів раціонального управління було сформульовано основоположниками наукового менеджменту.

Ф.Тейлор рекомендував дотримуватись чотирьох принципів науки:

- наукового вивчення виконання кожного елемента роботи;
- наукового підходу до добору і навчання працівників і стимулювання виконання задач;
- підтримання тісного контакту з працівниками;
- розподілу відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

Файоль сформулював відомі 14 принципів адміністративного управління, які зберігають своє значення і в наш час. Ось як звучать вони в його інтерпретації:

1.Поділ праці. Мета поділу праці – збільшувати об'єм і підвищувати якість виробництва при затраті тих же зусиль.

Влада – відповідальність. Влада – це право віддавати розпорядження і сила, що примушує підкорятись. Влада неможлива без відповідальності, тобто

без санкції – нагороди або кари, супроводжуючих її дії. Всюди, де діє влада, виникає і відповідальність.

Дисципліна – це, по суті, покірність, старанність, манера тримати себе, зовнішні знаки поваги, що проявляються відповідно встановленій між підприємством і його службовцями угоді. Стан дисципліни в якому-небудь соціальному утворенні цілком залежить від його керівників.

Єдність розпорядництва. Службовцю може давати накази відносно якого - небудь методу дій тільки один начальник. В жодному випадку не буває пристосування соціального організму к дуалізму розпорядництва. Так як це правило не можна назвати фундаментальним, ми його включаємо в число принципів.

Єдність керування. Цей принцип можна виразити так: один керівник і одна програма для сукупності операцій, які слідуєть одній і тій же цілі.

Підкорення особистих інтересів спільним. Цей принцип говорить, що на підприємстві інтереси працівників або групи працівників не повинні ставитися вище інтересів підприємства.

Винагорода персоналу – це оплата виконаної роботи. Вона повинна бути справедливою і по можливості задовольняти персонал підприємства, наймача і службовця.

Централізація не є доброю або поганою системою управління: вона може бути прийнята або відхилена в залежності від тенденцій у керівника і від обставин, але в більшому або меншому ступені вона існує завжди. Питання про централізацію або децентралізацію – питання міри. Справа зводиться до знаходження ступеня централізації, найбільш сприятливого для підприємства.

Ієрархія – це ряд керуючих посад, починаючи з низьких і завершуючи високими.

Порядок. Загальновідома формула матеріального порядку: певне місце для кожної речі і кожна річ на своєму місці. Форма соціального порядку така ж: певне місце для кожної особи і кожна особа на своєму місці.

Справедливість. Для того щоб заохотити персонал до виконання своїх обов'язків з повним завзяттям і відданістю, треба ставитись до нього доброзичливо. Справедливість – це результат поєднання доброзичливості з правосуддям.

Постійність складу персоналу. Плинність персоналу є одночасно причиною і наслідком поганого стану справ. Проте, зміни у складі неминучі: вік, хвороби, відставки, смерть порушують склад соціального утворення; деякі працівники втрачають здатність виконувати свої функції, інші ж виявляються нездатними брати на себе більш відповідальну роботу. Таким чином, подібно до інших принципів, принцип плинності працюючого складу має свою значення.

Ініціативою називається можливість створення і здійснення плану. Свобода пропозиції здійснення його також належить до категорії ініціативи.

Єднання персоналу. Не треба розділяти персонал. Розділяти ворожі нам сили для того, щоб їх послабити, – справа проста; але розділяти свої сили в підприємстві – велика помилка.

Управління має забезпечити і вдосконалити функціональну і структурну єдність системи, виявляти та усувати перешкоди на шляху до мети, асимілювати або нейтралізувати збурюючі впливи як всередині системи, так і поза нею. У цьому перш за все проявляється принцип системності в управлінні. Цей принцип передбачує тісний зв'язок рішень економічних, соціально-політичних і культурних проблем у процесі управління.

Досягнення поставленої мети у коротший строк і за меншої витрати матеріальних засобів та людської енергії складають наступний принцип управління – принцип ефективності.

Принцип конкретності – це конкретний аналіз конкретної ситуації, керувати конкретно – значить перш за все керувати на основі добротної наукової інформації.

При рішенні тієї чи іншої управлінської задачі доводиться мати справу з множиною фактів, подій і т.п. Звісно, необхідно брати до уваги всі факти, що мають відношення до питання, що розглядається. Однак з усієї сукупності фактів слід виділити вирішальні. Визначення головної (основної) ланки – найважливіша частина розробки і прийняття управлінського рішення. Принцип головної ланки – це вибір з множини задач основної задачі, рішення якої дозволяє вирішити весь комплекс задач управління.

Оптимальне співвідношення між централізмом та демократизмом, поєднання творчої активності мас знизу і керівництва нею зверху.

Успішному управлінню сприяє правильне співвідношення колегіальності та єдиноосібної відповідальності. З одного боку, обговорення, дискусії, колегіальність, з іншого – встановлення найсуворішої відповідальності за виконання управлінської функції. Очевидно, що колегіальність у роботі не виключає, а передбачає особисту відповідальність кожного працівника за доручену справу. Самостійність і свобода суб'єктів невід'ємні від їх відповідальності. Залежність пропорційна – чим більша самостійність працівника, тим більшу відповідальність він несе.

Сполучення галузевого та територіального управління. Зараз формується нова регіональна політика. Суть її і тому, що кожна територія повинна жити і розвиватися головним чином за рахунок власних коштів.

Проблема принципів у науковому менеджменті існує. Вона полягає у тому, що вищезазначені публікації поряд з загальними публікаціями містять і більш часткові. Не проведена їх сувора класифікація, як того потребує теорія.

Існує також безліч інших принципів управління, особливий інтерес має один аспект управлінської діяльності. У принципах управління Анрі Файоля відображені не тільки економічні принципи управління, але і психологічні принципи впливу на персонал і взаємодії з ним. У цьому аспекті найбільш цікавим є основні заповіді Харві Мак Кея, що визначають вимоги до самого управлінця, за наявності яких він може продуктивно управляти фірмою.

1. Бізнесмен повинен завжди бути в формі.
2. Ділове життя не терпить зупинки.
3. Знання не стає силою, якщо його не застосовувати.
4. Вір у себе, і успіх прийде до тебе.
5. Не вірте тому, хто скаже, що дрібниці для менеджера нічого не означають. Дрібниці – це все.

Ви будете байдужі людям доти, поки не виявите турботу про них [30].

До часткових принципів відносять принципи управління фірмою, компанією.

Основу побудови і управління сучасною підприємницькою організацією становлять принципи її діяльності, які визначають її організаційну поведінку, прийняття рішень і оцінку результатів діяльності.

Так, американська компанія «ІВМ» дотримується трьох принципів: повага до особистості, позитивна зайнятість, рівні можливості для всіх.

Японська компанія «Мацусіта Електрик» керується такими сімома принципами: об'єктивність, справедливість, згуртованість, вдячність, скромність, гармонія, оцінка.

Все це здається достатньо простим. Але, як правило, необхідні роки кропіткої праці, аналізу та експериментування для того, щоб досягти чітких, змістовних і ефективних принципів. Кожна організація, яка прагне успіху, повинна розробити такі принципи.

Вимоги до надійних і ефективних принципів такі:

- уявлення про зовнішнє середовище, місію і ключові компетенції мають відповідати реальності;
- всі три види уявлень мають відповідати одне одному;
- принципи організації повинні бути відомі і зрозумілі її членам;
- принципи повинні постійно доводитися і перевірятися практикою.

Наведемо основні сучасні принципи управління підприємством:

Орієнтація на споживача. Організація залежить від споживачів своєї продукції. Ринок завойовує той, кому віддає перевагу споживач. Отже, розуміння чекань сьогоденних і майбутніх споживачів повинне бути у фокусі уваги організації, щоб діяти негайно, відповідаючи на ці чекання і, по можливості, перевершуючи їх.

Лідерство керівника. Керівники встановлюють мети і стратегію їхнього досягнення. Вони створюють корпоративну культуру, особистим прикладом демонструючи зразки поведінки і затверджуючи пріоритети, що відповідають заявленим цілям. Залучаючи всіх членів організації до досягнення загальних цілей, керівники створюють обставини, які сприяють максимальному розвитку особистих здібностей кожного працівника.

Залучення працівників. Люди і їхній інтелектуальний потенціал – головний ресурс організації. Для того, щоб мати можливість використовувати цей ресурс у сьогоденні і майбутньому, організація повинна визначати потребу в знаннях і навичках, необхідних для реалізації своєї політики, стратегії і планів, сприяти професійному розвитку людей, одночасно встановлюючи систему заохочень, що зміцнює відданість персоналу організації і стимулює його участь у досягненні загальних цілей. [22,с.59]

Процесний підхід. Бажаний результат досягається з меншими витратами, якщо планування і контроль організовані на основі представлення системи управління організацією у вигляді ясно визначених взаємозалежних процесів.

Системний підхід до управління. Досягнення цілей планується і контролюється таким чином, щоб учасники кожного процесу розуміли свій внесок у досягнення загальних цілей.

Постійне поліпшення. У світі швидко мінливих потреб людей постійне підвищення ефективності повинне бути незмінною метою організації для підтримки її стабільного існування.

Прийняття рішень, засноване на фактах. Ефективні рішення приймаються на основі аналізу фактів і надійної інформації. Ризики, зв'язані з недостатньо обґрунтованими рішеннями повинні контролюватися.

Взаємовигідне партнерство. Організація залежить від своїх постачальників. Для підтримки стабільності свого існування необхідно працювати з постачальниками з метою виявлення загальних інтересів, можливостей співробітництва і необхідної підтримки.

1.2 Основні вимоги до якості управління

Історія розвитку менеджменту якості взяла свій початок із системи Тейлора, датована 1905 р. Ця система встановлювала вимоги до якості продукції як шаблонів (інтервалів допусків), названих калібрами. Контроль здійснювався спеціалістами (інспекторами). Система Тейлора має на увазі розподіл продукції на якісну і дефектну (брак), включає закони і правила, що замінюють особисті судження працівника і з користю застосовуються після того, як буде проведений систематичний облік і вимірювання їх дії.

Існують 3 причини низької продуктивності праці:

1. помилка, що реальне підвищення виробітку (на кожну людину і машину) призведе в кінцевому результаті до позбавлення роботи значної кількості зайнятих у ній робітників;

2. була помилкова система організації управління підприємствами, яка змушує кожного робітника «прохолоджуватися» або працювати повільно, захищаючи цим свої нагальні інтереси;

3. непродуктивні, грубо-практичні методи виробництва, які до сьогодні майже повсюдно панують у всіх галузях промисловості і, застосовуючи які, наші робітники витрачають задарма значну частку своїх зусиль.

Ф. Тейлор вважав, що «тільки шляхом примусової стандартизації методів, примусового використання найкращих умов та знарядь праці та

примусового співробітництва можна забезпечити загальне прискорення темпу роботи».

У монографії Г. Емерсона «Дванадцять принципів продуктивності» [24] викладено принципи управління підприємством. Автор ввів термін ефективність (продуктивність) і розглядав його як найвигідніше співвідношення між витратами та економічними результатами. Г. Емерсон сформулював 12 принципів продуктивності та організації праці, що є універсальними, тобто. їх можна застосувати у сфері діяльності для досягнення максимальних результатів. Автор запропонував:

- ставити конкретні цілі;
- аналізувати процес з погляду здорового глузду;
- звертатись до компетентної консультації;
- дотримуватись дисципліни;
- справедливо ставитись до персоналу;
- проводити повний, швидкий, точний, надійний та постійний облік;
- планувати роботи;
- нормувати роботи;
- нормалізувати умови;
- нормування операцій;
- використання письмових стандартних інструкцій;
- заохочення за продуктивність.

Застосовуючи дані методи для підприємства можна підвищити його продуктивність.

Основою розвитку філософії ощадливого виробництва є наукова робота У. Шухарта, де розглядається взаємозв'язок між статистичними методами контролю стану технологічних процесів та виробленої на основі даних методів продукції. Автор запропонував використовувати спеціальний графічний засіб застосування статистичних методів, обґрунтовуючи цим існування аналізованого взаємозв'язку. [7,с.84]

Цей засіб було названо «Контрольні карти Шухарта» і застосовувалося для управління процесами та виявлення відхилень статистичних даних від встановлених нормативів. Вчений запропонував організаційну структуру управління виробництвом (система Шухарта), яка полягала у застосуванні процесного підходу не тільки при контролі якості, а й при організації виробничих зв'язків, дотримуючись процесу виробництва.

У своїй книзі автор описав концепцію PDCA:

- Plan – плануєте;
- Do – робіть;
- Check – перевіряйте;
- Act – дійте.

Згодом, ця концепція була доопрацьована доктором Е. Демінг і реалізована в Японії. Е. Демінг [22] пропагував використання циклу PDCA як основний спосіб досягнення безперервного поліпшення процесів. У 1950 році він модифікував цикл PDCA, додавши цикл PDSA («study» – вивчати).

У другій половині XX століття промисловий розвиток країн спричинив зрівняння цін. Саме тому у конкурентній боротьбі проблема якості вийшла на перше місце.

Використання сучасного та високоякісного обладнання призводить до зростання продуктивності праці, покращення якості, оскільки веде до зниження негативного впливу суб'єктивних чинників якості продукції. Автоматизація виступає як рушійної сили для застосування статистичних методів через те, що є пряма залежність між автоматизацією та забезпеченням надійності обладнання. Автор розглядає практичні дії, що забезпечують досягнення необхідних рівнів надійності. У книзі особлива увага приділяється контролю як фактору, який готує заходи щодо забезпечення якості.

У монографії Ф.Кросбі [11] описує концепцію «ZD» («Нуля дефектів»), засновану на положенні про те, що за якість не платять. Платити доводиться тоді, коли є недолік якості. Ця концепція ґрунтується на попередженні появи

дефектів, скороченні рівня дефектів, аналізі діяльності з управління якістю. Автор розробив 14 принципів, які визначають послідовність кроків щодо досягнення якості на підприємстві. 14 принципів Кросбі:

- Конкретний розподіл відповідальності керівництва у сфері якості;
- Формування команди;
- визначення методів оцінки якості на всіх етапах його формування;
- Організація обліку та оцінки витрат;
- Залучення персоналу до політики керівництва у сфері якості;
- Розробка коригувальних заходів;
- Впровадження системи ZD;
- Організація постійного навчання працівників;
- Організація днів "нульових дефектів";
- Постановка цілей у сфері якості перед кожним працівником;
- Розробка заходів, спрямованих на усунення причин дефектів;
- Розробка програми заохочення персоналу;
- створення груп, що складаються з експертів;
- Повторення циклу на вищому рівні.

Ф. Кросбі дав визначення терміну «ціна невідповідності», що означає визначення витрат, які стосуються усунення шлюбу. Автор запропонував систему якості, що складається із принципів:

1. Якість – це відповідність вимогам;
2. В основі системи якості є попередження дефектів;
3. Стандарт якості є концепція «ZD»;
4. Якість вимірюється ціною невідповідності.

У 1964 році японський інженер С. Шинго висунув концепцію «Поки - Йоке», метою якого було збільшення собівартості продукції шляхом запобігання помилкам на виробництві. Автор запропонував метод, що розглядається з погляду виробництва, а не з погляду менеджменту.

Реалізація методу передбачала виконання чотирьох пунктів:

1. Залучення групи спеціалістів, до складу якої входять представники керівництва, технічної служби та виробництва, відділу якості;
2. Виявлення існуючих проблем, виявлення причин виникнення;
3. Розробка заходів щодо усунення та запобігання проблемам;
4. Усунення існуючих причин шляхом використання вдосконаленого обладнання. [66]

Застосування цього методу дозволяє значно зменшити кількість помилок на виробництві, що веде до зменшення витрат та підвищення рівня якості продукції та ступеня задоволеності споживачів. На відміну від концепції Ф. Кросбі, концепція С. Кросбі-Шинго акцентує увагу на усунення дефектів, залучаючи професіоналів, а не використовуючи заклики та гасла.

Наприкінці 60-х років. Група вітчизняних учених А.В. Глічов, Г.Г. Азгальдів, З.М. Крапівенський, Ю.П. Кураченко, В.П. Панов, М.В. Федоров, Д.М. Шпекторів [6] стали основоположниками нової науки – кваліметрії, у межах якої вивчалися методологія та проблематика комплексної оцінки якості. Результати наукової роботи вчені виклали у книзі «Кваліметрія – наука про вимірювання якості продукції» [6].

Основні завдання кваліметрії полягали у виборі показників якості, розгляді особливостей конкретного процесу, розробці методик знаходження оптимальних значень та ін. Нова наука була пов'язана з управлінням якістю, оскільки неможливо ефективно керувати якістю без наявності об'єктивних та точних методів його дослідження.

У 1968 А.В. Глічов (у співавторстві з В.П. Пановим, Г.Г. Азгольдовим) публікує монографію «Що таку якість?», де були викладені положення, що стосуються природи якості, а також систематизації його властивостей та показників. Автор зазначає, що існує ряд проблем, пов'язаних з розумінням терміну «якість», тому він приділив особливу увагу теорії та розшифровці значень термінів, пов'язаних з даним поняттям. А, щоб дати визначення терміну «якість», автор застосував метод класифікації (з погляду економіки;

галузей; тимчасового чинника; ступеня задоволеності споживачів; об'єктів, яких застосовується дане поняття).

Результатом проведеного аналізу є формулювання терміну якості в різних сферах застосування. А.В. Глічов запропонував такі формулювання термінів: Символізуюча якість, розширена якість, інтегральна якість, відносний рівень якості, абсолютний рівень якості, якість роботи (бездефектність праці).

У роботі «Швидка переналагодження для робітників» [32] С. Шинго описав систему «Швидка переналагодження» (smed), яка дозволила зменшити виробничі простої та збільшити гнучкість виробничого процесу.

У 1972 р. Д.С. Львів у своїй книзі «Економіка якості продукції» [15] розглядав питання оптимізації рівня якості продукції, що базується на оптимізації народногосподарського ефекту. Автор запропонував перші методики розрахунку економічної ефективності підвищення якості.

У роботі Д.С. Львів виклав результати досліджень, пов'язані з економічним аспектом якості продукції, та її взаємозв'язок із економічною політикою країни.

У монографії К. Ісікава «Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization» викладено основні відомості про досвід Японії щодо покращення якості продукції. Автор займався практичною розробкою реалізацією методів управління якістю продукції.

К. Ісікава зазначає, що найважливішим аспектом для практичної реалізації методів поліпшення якості є структура та мета системи, сутність окремих завдань, а також способи їх розподілу між усіма учасниками виробництва. Автор порівнює японське розуміння системи TQM з результатами робіт А. Фейгенбаума, який вважав, що TQM повинна здійснювати спеціальна група фахівців, яка займається виключно питаннями, пов'язаними з управлінням якістю.

К. Ісікава запровадив термін «управління якістю у межах фірми». Для реалізації загальної участі в управлінні якістю було організовано рух гуртків якості та постійне навчання всіх категорій робітників.

Цілі та завдання фірми в галузі покращення якості розробляються вищим керівництвом на основі вивчення потреб споживачів та їх відгуків щодо якості продукції, що випускається на виробництві. Для досягнення цих цілей здійснюється розробка та ретельна підготовка до виробництва нової продукції. У процесі виробництва всі підрозділи за своєю спеціалізацією підтримують випуск продукції певної якості та постійно вдосконалюють якість виготовлення за допомогою гуртків якості.

Через війну, формуються цілі поліпшення якості та ретельно розподіл завдань із досягнення цілей між підрозділами та професійними групами персоналу, тобто якість стає турботою всіх, а чи не окремого спеціалізованого підрозділу з управління якістю продукції. Автор підкреслює, що, керуючи якістю, слід пам'ятати про кількість виробів, що виготовляються, величині витрат виробництва та інші напрями виробничо-господарської діяльності. Йому належить термін «всебічне управління якістю» зміст якого у тому, що господарське управління – це всеосяжний процес, головне завдання якого є якість продукції.

У 1977 р. вийшла робота «Витрати забезпечення та підвищення якості продукції. Їхня класифікація», авторами якої стали Карлик Є.М та Демиденко Д.С. [11].

У своїй праці вчені оглядають проблему вартісного аспекту якості, торкаючись питань оцінювання витрат на покращення якості. Їм належить розробка методів виділення витрат за якістю існуючої системи планування з виробництва.

Для комплексного вирішення завдань, що належать до підвищення якості продукції та економії ресурсів, Д.С. Бадалов [1] розробив економіко-статистичний метод, описаний у книзі "Економічні проблеми підвищення

якості продукції". Метод у тому, щоб оцінити раціональність рішення, порівнюючи його економічні показники з показниками аналогічних рішень.

У книзі А. Фейгенбаума зазначається, що проблема поліпшення якості та технічного рівня є довгостроковим завданням економічного розвитку. Проблему якості вирішували за допомогою методів комплексного використання виробничих потужностей.

Львівська комплексна система управління якістю продукції КСУКП та ін. підвищення ефективності громадського виробництва, найповнішого задоволення потреб населення, народного господарства, оборони країни та експорту», – головна мета Єдиної системи державного управління якістю продукції.

При капіталізмі може бути єдиної загальнодержавної системи управління якістю продукції, звідси робиться висновок, що підвищення якості (при цьому способі виробництва) є засобом конкурентної боротьби для досягнення максимального прибутку, а не основною метою виробництва. Автор зазначає, що вітчизняна організація робіт з вивчення попиту потребує покращення.

Дослідження початку ХХ ст. відрізнялися своєю суперечливістю, оскільки існували відмінності у підході вітчизняної та зарубіжної шкіл.

Монографія «Загальна якість (TQM) у вітчизняних компаніях» [14] Лapidус В.А дає уявлення про те, на якому рівні перебувала система якості. Автор дає визначення загальному управлінню якістю, посилаючись на міжнародний стандарт ISO 8402 «Менеджмент якості та забезпечення якості». Лapidус В.А. [14] зазначає, що вітчизняні компанії поступово впроваджують міжнародні стандарти якості (до 2000 р. налічувалося близько 300000 компаній, що впровадили СУЯ), змінюючи тим самим методи управління та корпоративну культуру. Необхідність прийняття культури загальної якості пояснюється зростанням рівня конкуренції.

У ході своїх досліджень автор приходить до висновку, що загальна якість має стати національною ідеєю, обумовлюючи це наступними причинами:

1. Забезпечення якості має системний характер. Неможливо оцінити якість продукції чи послуги у межах одного підприємства.
2. Національна приналежність визначає авторитет продукції. Автор зазначає, що репутація країни щодо якості є дуже важливим фактором для вибору споживачів. Тому концепція загальної якості повинна лежати в основі економіки країни.
3. Соціально-економічний аспект загальної якості.
4. Використання TQM може призвести до інтеграції науки і виробництва.

У монографії говориться, що використання ІСО 9000 можуть стати потужним поштовхом до розвитку промисловості та сфери послуг на основі концепції Загальної якості. Для цього автор пропонує вирішити такі завдання:

1. Виробляти той товар, який має попит. І тому необхідно зайнятися вивченням попиту ринку до початку виробництва нової продукції.
2. Створити торговельну мережу продажів та поширювати товар та інформацію про нього.
3. Мінімізувати витрати виробництва. Необхідно відмовитись від усього зайвого.
4. Навчитися управляти фінансами. Безконтрольність веде до грошових втрат, а також до розкрадання та банкрутства підприємства.

1.3 Критерії оцінки ефективності менеджменту

Оцінка як науково поняття може розглядатися у двох взаємопов'язаних аспектах:

по-перше – це процес, у ході якого здійснюється оцінна діяльність, що вимагає розробки відповідного алгоритму;

по-друге – це встановлення кількісних і якісних характеристик об'єкта, що оцінюється, відповідають певним критеріям. У разі критерій сприймається як мірило оцінки.

Дійсність, корисність, значимість оцінки, що проводиться, визначається опрацьованістю її алгоритму і обґрунтованістю, правильністю вибору відповідних предметних об'єктів і критеріїв, які, в свою чергу, залежать від базового об'єкта дослідження та оцінки.

Розглядаючи ефективність управління підприємством як об'єкт оцінки, необхідно визначитися із сутнісним змістом цієї категорії. Ефективність управління підприємством – специфічне поняття, зміст якого впливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою традиційно розуміється результативність виробничо-господарську діяльність підприємства, рівень використання всіх його ресурсів, визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених їх досягнення ресурсів. [24]

Ефективність управління підприємством – складне, багатогранне поняття, що інтегрує в собі ефективність управління різними аспектами діяльності підприємства, що розглядаються як предметні об'єкти цієї оцінки, зокрема:

- виробничими факторами – трудовими ресурсами (персоналом), основними та оборотними виробничими фондами, основним та оборотним капіталом;

- окремими напрямками діяльності підприємства (його функціональними підсистемами) – виробництвом, маркетингом, постачанням та збутом, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю;

- якісними характеристиками бізнесу – конкурентоспроможністю продукції та підприємства, підприємницьким ризиком тощо.

Загальна ефективність управління підприємством значною мірою залежить від того, як збалансоване управління усіма аспектами його діяльності та підсистемами на рівні загального управління, тобто на рівні генерального менеджменту, на якому зводяться та аналізуються диференціальні (приватні) та інтегральні (узагальнюючі, комплексні) показники ефективності управлінської діяльності.

Ефективність діяльності системи управління можна визначити та оцінити не лише за такими параметрами, як швидкість прийняття рішень, витрати на їх розробку та реалізацію, віддача від реалізації рішень. Ефективність окремого рішення проявляється шляхом зіставлення планованих і фактичних «входів» і «виходів» і виміру отриманої віддачі рішення, тобто. відношення "виходів" до "входу".

Ефективність системи управління цієї фірми сприймається як сукупний економічний ефект від прийнятих нею рішень [2]. Неоднозначність у розумінні призводить до різноманіття підходів оцінки ефективності менеджменту. У загальному поданні ефективність управління можна розглядати у двох аспектах.

По-перше, як характеристику досягнення результатів (тобто. як «зовнішній» аспект, чи розгляд ефективності з погляду системи вищого рівня.

По-друге, як характеристику внутрішньої діяльності системи управління, що відображає співвідношення між її «виходами» і «входами» (або у більш «вузькому» сенсі – співвідношення між результатами управління та витратами на нього). У цьому слід зазначити, що результати управління

можна оцінювати як безпосередньо (тобто через характеристики системи управління), і опосередковано, тобто. через результати господарської системи загалом. Розглянемо основні завдання, пов'язані з оцінкою ефективності управління.

Вихідним завданням є визначення складу показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність. Розв'язання цього завдання залежить від цілей

дослідження і, відповідно, яка сторона ефективності (зовнішня чи внутрішня) прийнята дослідником. Наприклад, при зіставленні двох управлінських підрозділів визначення їх стимулювання доцільно розглядати внесок цих підрозділів у результати діяльності організації загалом. При дослідженні отриманих результатів і визначенні напрямів вдосконалення діяльності даних підрозділів необхідно вивчити внутрішні характеристики ефективності їх функціонування.

Ефективність менеджменту - це управління діяльністю підприємства з мінімальними витратами та максимальними результатами. Критерієм ефективності менеджменту компанії вважається найбільш повне задоволення запитів споживача за високої якості обслуговування та раціональності використання всіх видів ресурсів. [41]

В цілому, крім оцінки фінансового стану виробничо-господарської діяльності підприємства, найважливішими показниками, що характеризують стан ефективності менеджменту підприємства, на думку багатьох авторів, є оцінка його технічного рівня. Технічна сторона виробництва має першорядне значення для економіки підприємства. Від неї залежить зростання продуктивності праці, економне витрачання сировини, матеріалів, електроенергії, випускати продукцію вищої якості. Інші кількісні показники діяльності системи управління в менеджменті включають: трудові ресурси.

Трудові ресурси вважаються активною частиною продуктивних сил, а це означає, організація їхньої діяльності та ефективність використання безпосередньо впливають на результати ефективності менеджменту. Ефективність виробництва може збільшуватися навіть при скороченні обсягу реалізації, але це припустимо лише, якщо якість продукції підвищується швидкими темпами, ніж темпи зменшення обсягу випуску та реалізації продукції.

Поліпшення якості продукції можна досягти за рахунок багатьох факторів, таких як технічне вдосконалення виробництва, проведення робіт з модернізації і т.д.

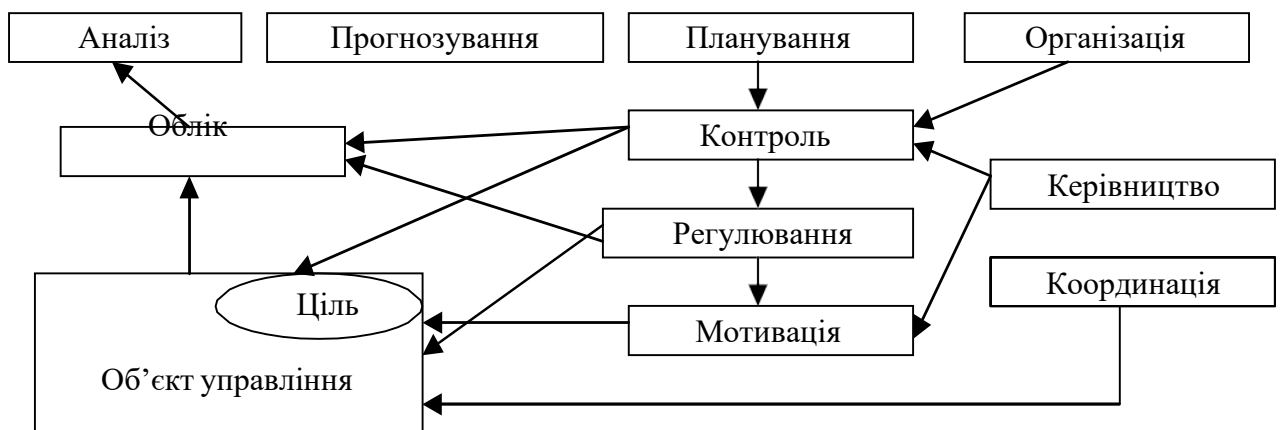
Прийняття управлінських рішень вважається головним інструментом контролюючого впливу, зрештою, на розвиток рішень, їх прийняття, реалізацію та контроль. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень грає значну роль діяльності всього підприємства. [47]

Менеджмент як специфічна категорія економіки – це комплект дій, який зв'язан з управлінням людьми і виробництвом ціллю якою є досягнення намічених результатів організації. Данні дії і є роллю менеджменту, науково обґрунтована характеристика яких потрібна для результативної організації управління торговельного виробництва.

Функція менеджменту – це види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління.

Для прикладу, Іванюта С. М. пропонує вирізняти 6 базових функцій менеджменту в системі антикризового управління виробництвом: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль [13, с.90].

Василенко В.О. рекомендує вивчати 10 функцій менеджменту, які доцільно використати в системі антикризового управління: аналіз; прогнозування; планування; організація; мотивація; управління; облік;



контроль; регулювання; координація [14, с.164]. Розглянемо докладніше особливості функцій менеджменту в системі управління підприємством, а також їх взаємозв'язок (див. рис.1.1).

Рис.1.1. Функції менеджменту в системі управління підприємством та їх взаємозв'язок.

Стратегія планування має рахуватись з позиції та розвиток ринку, фінансового плану, можливість руйнування окремих підрозділів. Особливе значення в цьому погляді відводиться фінансовому плануванню. Багатонадійне, повсякденне та оперативне фінансове планування базується на ринковій кон'юктурі товарів, доцільних контрактах, орієнтується на дійсне отримання власних та залучених фінансових джерел та визначення шляхів їх цільового використання. Ціллю є забезпечити виробничий процес необхідними джерелами фінансування.

Плануванню має бути попереду прогнозування, тому що, це свідчить про передбачення якісно-кількісних змін або процесів показників у подальшому. Другими словами, прогнозування дає змогу уявити, що може трапитись через деякий час, а планування спрямовує на те, що повинно трапитись в обговорений час і з волі людей. На стадії планування, крім вибору дій, шляхів досягнення мети і визначення показників, зважаються питання з форм, методів, термінів та інструментів контролю, що є однією з найважливіших функцій менеджменту.

Особливе значення в цьому погляді відводять фінансовому плануванню. Поточне та оперативне фінансове планування базується на ринковій кон'юктурі товарів, раціональних контрактах, орієнтується на реальне одержання власних і залучених фінансових джерел і визначення напрямів їх цільового використання. Його ціль це забезпечити виробничий процес необхідними джерелами фінансування [15].

Інша функція менеджменту це організація, яка має метою формування керованої та керуючої систем і виробляє передумови для вирішення задач, які

були поставлені на стадії планування. Спілка має вирішувати питання структури, упорядкування та регламентації дій виконавців, оптимізує розміщення устаткування, вибирає спеціалізацію і методи впровадження робіт. Вона тісно зв'язана з такими функціями управління, як організація контролю. Спілка передбачає гарантування здійснення антикризового планування, розподіл фінансових, матеріальних та трудових ресурсів антикризового процесу, застосування організаційно-регламентованих методів управління (законів, статутів, положень, інструкцій, наказів, нормативів).

Як вважає Іванюта С.М. [13, с.94], з організацією щільно пов'язана координація – процес, який спрямований на забезпечення узгодженого та гармонійного розвитку різних сторін: технічної, виробничої, фінансової, маркетингової та ін. За допомогою координації можна убезпечити баланс дій у процесі організації групи системи зараннього упередження та реагування, спрямована на погодження розбіжних зовнішніх систем щодо даної системи (раціоналізація дії постачальника, кооперованих зв'язків, субпідрядника , організувати держзамовлення, робота із споживачами).

Регулювання з'єднання із буденними керівничими рішеннями та направлене на те, щоб зберегти стан наміченого процесу, коригування відхилень всередині системи, які можуть здійснитись із суб'єктивних та об'єктивних причин. Регулювання – це коректування системи керування на неможливі переміни виробництва, що сприймаються за допомогою такої функції, як контроль.

Аналіз, на думку Василенка В.О. [14, с. 165], – основа менеджменту, що складається з різнобічного дослідження економічних процесів, які відбувалися на підприємстві раніше, умов зовнішнього середовища нині та встановлює тенденції розвитку підприємства, погрози та перспективи, а також неприємності, які підпорядковуються рішенню. Після великого аналізу можна обрати кваліфіковане рішення, і план дій, нормалізувати окремі дії,

мотивуючи робітників, регулюючи, контролюючи, координуючи їх дію. Таким чином, аналіз виступає базою для прогнозу і планування.

Однією із головних функцій менеджменту є контроль, який носить всеохоплюючий характер та пов'язаний з системою керування та управління. Контроль – система методів та досліджень економічного механізму керування затратами окремого підприємства з ціллю пошуку шляхів чинного ведення виробничої діяльності, спрямованої на наступний розвиток підприємства. Одною із причин утворення кризової ситуації в більшості випадків на українських торговельних виробництвах є поганий рівень контролю. Якраз недотепні та хибні дії керівництва довели велику кількість господарюючих суб'єктів до межі банкрутства. Вагомим чинником, який обумовлює прийняття недійових керівницьких рішень, є відсутність на наших виробництвах системи контролю.

Потрібно зазначити, що всі наведені функції в менеджменті тісно залежні і є базовим складовим системи управління на торговельному виробництві. Виключення зі структури керування навіть однієї функції зробить його чутливим з боку безперервно виникаючих тривог та небезпек. На малих фірмах, як приклад, одна особа повинна застосовувати кілька функцій менеджменту, а на інших, навпаки, декілька осіб чи повністю структурний підрозділ. Все залежить від сили виробництва та його умов діяльності, але будь-яка функція конче повинна бути задіяна.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РУШ»

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «РУШ»

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «РУШ» (ЕВА).

До основних видів діяльності даного підприємства належать:

-Роздрібна торгівля непродовольчими товарами, що не відносяться до інших угруповань;

-Інші види оптової торгівлі;

-Посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту;

Магазин товарів для краси та догляду № 1 в Україні.

Мережа магазинів EVA - загальнонаціональна лінія, що є власністю компанії «РУШ».

EVA має на меті допомагати гарно виглядати, запросто вирішувати питання побуту, а також піклуватися про комфорт Вашої оселі.

Асортимент магазинів «Eva» орієнтований більш на жіночу аудиторію, тому включає, засоби для догляду за особистою гігієною, товари парфюмерно - косметичної групи, побутову хімію, аксесуари та біжутерію.

На сьогоднішній час «Eva» постачає 18 000 видів товарів, що оформлені в атмосфері затишку. Іншими словами по нього можна сказати як «магазин біля дому»: зручне місцезнаходження — у двох кроках від вашої оселі, — невелика площа, ввічливий персонал й доступні ціни. Українські господині, їхні смаки й переваги — саме цими ключовими аспектами керувалися при створенні комфортних умов покупки в магазині «Eva». Нині, аби задовольнити всі споживчі запити, компанія співпрацює з 400 виробниками та дистриб'юторами по всій Україні. [52]

В асортименті магазину представлені популярні західні бренди: L'Oreal, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Schwarzkopf, а також українські бренди: ТМ «Управдом», ТМ «SKY» (засоби для дому, засоби гігієни), ТМ «Lito» , trade-in "LCF" (декоративна косметика) та ін. Їхня кількість неухильно зростає, у планах випустити ще п'ять власних продуктів Eva. Завдяки диверсифікації асортименту, покупці мають можливість вибирати з великої кількості високоякісних і, перш за все, недорогих товарів. Мережа має можливість використати додаткові кошти для власного зростання, реалізуючи успішну стратегію «найкраща ціна».

Сьогодні в багатьох містах України магазини «Єва» гостинно зустрічають покупців. Найбільша кількість магазинів знаходиться в Дніпропетровській, Київській, Донецькій, Запорізькій, Харківській, Одеській та Сумській областях. Активний розвиток ринку капіталу почався у другій половині 2011 року. Сьогодні в Києві відкрито 32 магазини «Єва».

Цільовою аудиторією покупців магазинів вважаються жінки у віці від 22 до 45 років. Тому в основному товарному асортименті переважають товари для жінок – косметика та парфумерія, засоби по догляду за волоссям, побутова хімія, предмети побуту, одяг тощо.

Вищим органом управління ТОВ «РУШ» (далі – товариство) є загальні збори учасників, до складу яких входять учасники товариства або уповноважені ними представники.

Метою компанії є надання жителям України якісних торговельних послуг, які сприяють придбанню широкого асортименту товарів народного споживання за доступними цінами.

Головним ресурсом компанії є професійна, цілеспрямована та позитивно мисляча команда.

Головною цінністю ТОВ «РУШ» є швидкий професійний і кар'єрний розвиток співробітників. Всі рішення, прийняті керівниками компанії, і дії співробітників організації відображають систему цінностей, яку поділяють всі:

Цілі. Ми прагнемо великих речей і досягаємо їх.

Позитивний соціальний внесок. Ми продаємо продукти, які дають людям змогу і роблять їх щасливішими.

Особисті досягнення. Ми розраховуємо на досягнення та пристрасть кожного.

Командний дух. Командна робота важлива для успіху RUSH. Співробітники можуть спілкуватися з менеджерами будь-якого рівня, обмінюватися порадами та ідеями щодо підвищення ефективності компанії та якості життя.

Якість. Ми дбаємо про те, щоб пропонований товар був високоякісним і відповідав вимогам сучасного ринку. Це забезпечує нам лояльність і повагу споживачів.

Ми проведемо SWOT аналіз - аналіз сильних і слабких сторін організації з точки зору сприятливих і несприятливих умов зовнішнього середовища і конкурентного середовища.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «РУШ» Таблиця 2.1

Організація	Зовнішнє середовище і конкурентне оточення
Сильні	Сприятливі фактори
Наявність приміщення для торгівлі. Наявність грошових коштів.	Відсутність конкурентів поблизу нашого магазину. (конкуренція обмежена межами нашого міста)
Слабкі	Несприятливі фактори
Обмеженість грошових коштів. Необхідність платити за оренду і зарплату персоналу.	Розширення ринку, обмежена межами міста.

<p>Додаткові витрати при перемиканні на іншого постачальника.</p> <p>Залежність від постачальників.</p>	<p>Загальний економічний спад (зменшення середньої купівельної спроможності у споживачів).</p>
---	--

[46]

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «РУШ».

До основних видів діяльності даного підприємства належать:

- Роздрібна торгівля непродовольчими товарами, що не відносяться до інших угруповань;
- Інші види оптової торгівлі;
- Посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту;

2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту ТОВ «РУШ» та показників його ефективності

Дослідження товариств з обмеженою відповідальністю у сфері торгівлі показує, що більшість товариств з обмеженою відповідальністю не реалізують повного потенціалу своїх організаційних структур управління та не приділяють достатньої й ефективної уваги їх стратегічному розвитку, функції окремих органів управління визначені нечітко і часто неодноразово сучасні методи і прийоми управління. Недостатнє застосування в практиці управління Організаційна культура залишається низькою.

Спочатку скористаємося таблицею 2.2 для характеристики менеджерів фірми.

Характеристика параметрів управління

Таблиця 2.2

Параметри керівництва	Обґрунтування параметрів керівництва конкретними посадовими особами апарату управління	
	Засновники	Директор
Форми влади	Експертна	Законна
Способи впливу	Переконання підлеглих, що керівник володіє запасом спеціальних знань і досвіду, які задовольняють певні потреби. Формує довіру до себе, вміє оцінити інтелект підлеглих.	Традиційне задовільнення бажання підлеглих бути потрібними і захищеними
Підходи до лідерства	З позиції особистих якостей, чесність, інтелект економічна освіта, здоровий глузд, почуття гумору	Ситуаційний, в залежності від конкретного моменту
Стилі управління	Демократичний з делегуванням повноважень, широко використовує принцип самоуправління і ініціативу підлеглих до рішення спільних цілей.	Авторитарний з використанням винагород. Зосереджений на роботі, без виділення персоналії.

Об'єктивна складність сучасної практики господарювання та необхідність її реформування визначають недоцільність лише емпіричних спроб підвищення ефективності управління і потребують наукового обґрунтування його напрямків із врахуванням особливостей нового етапу їх розвитку.

Важливою функцією управління є функція організації, що полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма працівниками фірми, визначенні порядку й умов функціонування фірми.

Далі на прикладі нашого товариства проводимо оцінку керівників і результати заносимо в табл. 2.3

Результати оцінки професійних якостей керівників ТОВ «РУШ» Таблиця 2.3

Фактори, які відображають професійні якості керівників	Посади керівників (оцінка в балах)	
	Голова правління	Директор
1	2	3
Вміння керувати	5	4
Впевненість в собі	5	3
Вимогливість	4	3
Позитивна критика	5	4
Компроміс між заохоченням і покаранням	5	4
Поважати час підлеглих	5	5
Доброзичливість	5	4
Переконати або вислухати	4	4
Почуття гумору	5	5
Вивчення підлеглих	5	5
Всього	48	41

Виходячи з вище приведених фактичних даних підприємства ТОВ «РУШ» треба вдосконалити організаційну структуру, насамперед для того, щоб зняти навантаження, яке має керівник підприємства.

При оцінці стратегії приходимо до висновку, що необхідно створити для керівника, його замісника і майстрів групу вивчення німецької (англійської) мови і організувати групу працівників для поїздки в Німеччину, щоб ознайомитись з сучасним сервісом і перейняти досвід роботи. [12]

2.3 Оцінка якості та ефективності структури управління ТОВ «РУШ»

Запорука успішної роботи підприємства полягає в його конкурентоспроможності. Від ефективності менеджменту залежить конкурентоспроможність і зручність майбутньої діяльності компанії. Тому ефективність управління є основою фінансової привабливості підприємств. Тому оцінка фінансових результатів діяльності організації є однією з основних складових оцінки менеджменту компанії.

Керівництво підприємства має чітко уявляти, якими ресурсами воно буде здійснювати свою діяльність і в які напрямки діяльності вкладати кошти. Фінансовий стан підприємства та результати його ефективності залежать від капіталу, яким володіє підприємство, ступеня оптимізації його структури, зручності перетворення його в основний і оборотний капітал.

Прискорення розвитку та зростання є цільовою орієнтацією майже кожного підприємства. Однак реальне життя коригує ці основні орієнтири, оскільки часто виникають умови, за яких підтримувати високі темпи зростання не є найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини призводять до збільшення або зниження темпів зростання продажів і, отже, величини прибутку та можливості його реінвестування у виробництво для подальшого розвитку. [59]

За час свого існування компанія ТОВ «РУШ» постійно підвищувала ефективність своєї діяльності. Це видно на прикладі роботи компанії у 2021 році.

Якщо діяльність підприємства враховує інфляційний процес, то показники товарообігу та загального доходу матимуть наступний вигляд (табл. 2.8).

Аналіз економічних показників за 2021 рік ТОВ «РУШ» з урахуванням інфляції

Таблиця 2.8

№	Показники	Структура				
		I кв	II кв	III кв	IV кв	Разом
1	2	3	4	5	6	7
2	Обсяг товаробігу з наростаючим підсумком, тис. грн	174,67	282,4	761,6	1335,2	1335,2
3	Питома вага товаробігу з наростаючим підсумком, %	13,1	21,2	57	100	100
4	Обсяг товаробігу, тис. грн.	174,67	107,73	479,2	573,6	1335,2
5	Питома вага товаробігу, %	13,1	8,1	35,9	43	100
6	Валовий дохід з наростаючим підсумком, тис. грн	103,8	132,9	222,8	362,1	362,1
7	Питома вага валового доходу з наростаючим підсумком, %	28,7	36,7	61,5	100	100
8	Валовий дохід, тис. грн	103,8	29,1	89,9	139,3	139,3
9	Питома вага валового доходу, %	28,7	8	24,8	38,5	100
10	Рівень інфляції, %	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
11	Витрати обігу з наростаючим підсумком, тис. грн.	14,93	43,15	87,93	134,4	134,4
12	Питома вага витрат обігу з наростаючим підсумком, %	11,1	32,1	65,4	100	100

13	Витрати обігу, тис. грн.	14,93	28,22	44,78	46,47	134,4
14	Питома вага витрат обігу, %	11,1	21,1	33,3	34,6	100
15	Рівень витрат обігу, %	8,55	26,2	9,34	8,1	10,07
16	Рівень доходності, %	59,4	27	18,8	24,3	10,4

Проведене дослідження встановило, що операційні витрати ТОВ «РУШ» у четвертому кварталі зросли щоквартально до 46,47 млн грн, збільшившись на 315,4 тис. грн. (46,47-14,93) більше, ніж у I кварталі. Загальний дохід коливається від кварталу до кварталу, різко впавши у другому кварталі порівняно з першим кварталом (74 700 гривень), знову зростаючи з третього кварталу, досягнувши 139 300 гривень у четвертому кварталі. Якщо питому вагу загальної виручки розраховувати по кварталах, то найменшою є виручка III кварталу, що становить 8,0% річної виручки, а найбільшою – IV кварталу – 38,5%.

Витрати обігу постійно зростають протягом року, якщо в першому кварталі вони досягли 14,93 тис. грн, то в останньому четвертому – 46,47 тис. грн.

Рівень собівартості, відношення витрат обігу до товарообороту, коливається протягом року в широких межах. Рівень видатків, слід сказати, почав знижуватися після суттєвого зростання у другому кварталі. Коефіцієнт витрат у першому кварталі становив 8,55%, а у другому кварталі він різко зріс до 26,20%, що більш ніж утричі перевищує початковий рівень. Починаючи з третього кварталу рівень витрат знизився. У четвертому кварталі він становив 8,10%, що на 0,45 процентного пункту менше, ніж у першому кварталі. Це відбулося насамперед за рахунок значного зростання загального доходу. Середньорічний рівень видатків – 10,07%.

Рівень рентабельності, як відношення загальної виручки до товарообігу, характеризується наступними даними. Він становив 59,4% у першому кварталі та різко впав до 27,0% у другому кварталі, майже половині першого кварталу. Вона також впала до 18,8% у третьому кварталі, а прибутковість зросла до 24,3% у четвертому кварталі. Але це менше половини того, що було прибутково в першому кварталі.

З розрахунку таблиці 2.3 аналізу динаміки складу працівників ТОВ «РУШ» видно, що середньооблікова чисельність працівників у 2021 році змінилася незначно, а зміни відбуваються в межах року (кварталу). Таким чином, кількість штатних працівників досягла максимуму в I-II кварталах і становила 10 осіб, збільшившись на 1 порівняно з III і IV кварталами.

В цілому щодо середньооблікової чисельності працівників ТОВ «РУШ» можна сказати, що підприємство не зазнало суттєвих коливань у структурі трудових ресурсів протягом звітної періоду, що в цілому покращує його виробничу (торговельну) діяльність.

Важливою причиною досягнення прийнятного рівня ефективності управління персоналом є забезпечення належного рівня організації управління персоналом.

Кадрові служби ТОВ «РУШ» представлені відділом кадрів. Штатною одиницею відділу кадрів є менеджер з персоналу.

Основним завданням відділу кадрів є забезпечення потреб ТОВ «РУШ» в кадрах, підвищення якості персоналу, постійне і цілеспрямоване створення спільно з працівниками підприємства колективу з високим потенціалом розвитку, здатного успішно вирішувати всі складні завдання. завдання для досягнення цілей організації. [37]

Талант є основним ресурсом ТОВ «РУШ», від ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності та конкурентоспроможність В. В даний час співробітників ТОВ «РУШ» можна

поділити на робітників, керівників і спеціалістів. Динаміку та структуру чисельності працівників за категоріями розглянемо в таблиці 2.8.

Динаміка та структура персоналу за посадами ТОВ «РУШ», 2019-2021рр.

Таблиця 2.8

Найменування показника	Численність, чол.			Структура персоналу, %		
	2019 р	2020 р	2021 р	2019 р	2020 р	2021 р
Керівники	38	35	28	5,05	4,7	4
Фахівці	51	49	40	6,7	6,5	5,8
Службовці	9	9	10	1,1	1,2	1,4
Основні робітники	518	516	469	68,8	69,4	68,2
Допоміжні робітники	136	134	140	18	18	17,5
Всього	752	743	687	100	100	100

Загальна чисельність персоналу ТОВ «РУШ» за останні роки була схильна до різких коливань в результаті структурних змін, що відбуваються. Так, у 2021 році чисельність працівників торгівельної мережі зменшилась на 56 осіб.

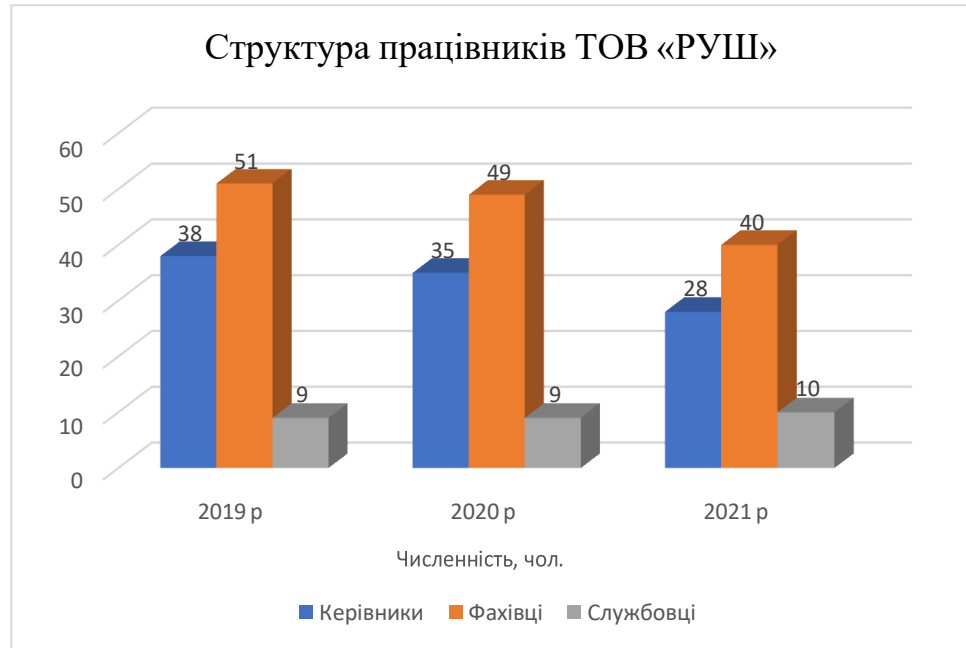


Рис. 2.1 Структура працівників ТОВ «РУШ»

Склад персоналу ТОВ «РУШ» поділяється на кілька груп, відповідно до статевих-вікових принципів і рівня освіти. Нині у створенні працюють як чоловіки, і жінки. Аналіз динаміки та структури персоналу в даному розрізі представлено у таблиці 2.9.

Структура працівників ТОВ «РУШ» за статтю, 2019-2021 рр. Таблиця 2.9

Категорія персоналу	2019 р	Питома вага	2020 р	Питома вага	2021 р	Питома вага
Жінки	531	70,6	516	69,4	483	70,3
Чоловіки	221	29,4	227	30,6	204	29,6
Всього	752	100	743	100	687	100

На підставі проведеного аналізу співробітників організації за статтю можна зробити висновок, що співвідношення жінок та чоловіків не рівномірне

Аналіз вікової структури важливий у зв'язку з тим, що помітне порушення у віковій структурі персоналу може змінити психосоціологічну рівновагу всередині ТОВ «РУШ» представлено у таблиці 2.10.

Віковий склад працюючих ТОВ «РУШ»

Таблиця 2.10

Показник	Численність, чол.			Структура персоналу,%		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Чисельність робітників	752	743	687	100%	100%	100%
в тому числі:						
- до 30 років	274	271	256	36,4	36,4	37,2
- 30-50 років	324	329	331	43	44,2	48,4
- 50 та старше років	154	143	100	20,4	19,2	14,5

У 2021 році найбільшу частку буде мати група середнього віку (30-50 років) – 48,4%. У найактивнішій віковій групі вони стикаються з необхідністю оновити свої знання, відмовитися від старого досвіду й отримати новий. Їм потрібно подолати психологічні перешкоди переходу на нові методи роботи та перебування в нестабільній економіці. Перед керівництвом стоїть завдання підтвердити цю категорію шляхом набуття досвіду та знань.

В цілому діяльність ТОВ «РУШ» можна оцінити як позитивну, оскільки підприємство отримує виручку, загальне падіння загальної виручки є незначним, що особливо не впливає на виробничо-господарські процеси нашого підприємства в дослідженні.

Якщо для процесу інфляції врахувати балансовий прибуток фірми, то показник матиме такий вигляд (табл. 2.11).

Аналіз комерційної діяльності 2021 р. ТОВ «РУШ» з урахуванням інфляції Таблиця 2.11.

№п/п	Показники	Структура			
		I кв	II кв	III кв	IV кв

1	Прибуток від основної комерційної діяльності з наростаючим підсумком, тис.грн.	363,67	509,42	691,6	801,2
	- %	45,4	63,6	86,3	100
2	Прибуток від основної комерційної діяльності, тис.грн.	363,67	145,75	182,18	109,6
	- %	45,4	18,2	22,7	13,7
3	Рівень інфляції, %	4,5	4,5	4,5	4,5

Як видно з таблиці 3.3 прибуток щоквартально знижується. Якщо в I кварталі він дорівнював 363,67 тис. грн., то в IV він складає тільки 109,6 тис. грн. У I кварталі підприємство отримало майже половину всього річного прибутку (45,4%).

Щодо основного капіталу, то за 2021 рік знизився на 10,5 тис. грн. за рахунок зменшення основних засобів і нематеріальних активів відповідно з 246,5 до 231 тис. грн. та з 10 до 9 тис. грн. Це пояснюється деяким списанням їх у звітному періоді. Дещо покращує структуру основного капіталу ріст позаоборотних активів з 2,5 тис. грн. у I кв. до 8,5 тис. грн. у IV кв. 2021 року.

Зростання майна вибраного нами підприємства свідчить про те, що наш господарюючий суб'єкт має можливість розширювати своє виробництво, обсяги діяльності, як наслідок – одержувати більші прибутки.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РУШ»

3.1 Основні напрямки вдосконалення організаційної структури підприємства

Сучасна система управління підприємством повинна бути простою і гнучкою. Головним його критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, оскільки успіх неможливий без дотримання цих умов. Багато з них стикаються зі складними проблемами. Успішна діяльність таких підприємств залежить не тільки від майстерності та ентузіазму, а й від уміння ефективно управляти підприємством за допомогою створених організаційних структур, форм і методів управління [3, С. 3]. 88-110].

Як зазначалося вище, організаційна структура підприємства повинна базуватися на певних принципах. Їх можна виразити як основні вимоги до організаційної структури [17, с.112]:

1) Оптимальність. Якщо між ланками та рівнями управління на всіх рівнях встановлені розумні зв'язки, а кількість рівнів найменша, то структура управління вважається оптимальною.

2) Працездатність. Суть цієї вимоги полягає в тому, щоб усі сторони структури могли своєчасно реагувати на прийняті управлінські рішення.

3) Надійність. Конструкція пристрою керування повинна забезпечувати безперебійність зв'язку в системі керування.

4) Економічність. Завдання полягає в тому, щоб управлінське обладнання досягало очікуваного управлінського ефекту з мінімальними витратами.

5) Гнучкість. Удосконалення організаційної структури управління потужністю, яка змінюється разом із зовнішнім середовищем, значною мірою

залежить від того, чи відповідає вона вищезазначеним вимогам у процесі будівництва.

Аналіз якості та ефективності управління бізнесом за двома наборами показників виявляє деякі недоліки [18, с.70-75]:

Адміністративна структура ефективна, але неефективна. Ефективним вважається такий тип управління, при якому торгове підприємство здатне збільшити товарообіг, зберігаючи постійним рівень витрат (витрати збуту), або знизити витрати, зберігаючи постійний товарообіг. Управлінська діяльність належить до успішної реалізації організаційних цілей, тому, відповідно до отриманих результатів дослідження, менеджмент ТОВ «Затишок» забезпечує досягнення цілей прибутку. Однак структура управління бізнесом не може гарантувати довгостроковий успіх – постійне зростання прибутків і обороту.

Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «РУШ», можна зробити висновок про недоцільність кількості ланок управління: В організаційній структурі ТОВ «РУШ» її складові не мають чіткого розподілу праці, і навіть повторюється структура приналежності окремих елементів у складі. організація була знайдена.

З метою подолання недоліків у структурі управління та підвищення її ефективності надаються такі рекомендації: Сформувати раціональну організаційну структуру та усунути дублювання функціональних обов'язків. Тому робота керівників повинна бути чітко регламентована з урахуванням розробки робочих інструкцій.

Для малих підприємств найбільш складним є розподіл функціональних обов'язків між посадами. З огляду на недоліки досліджуваних підприємств, в частині організації управління, запропоновано формулювати робочі інструкції відповідно до вимог сучасного менеджменту та в поєднанні з конкретними умовами торгових підприємств. Посадові інструкції можуть бути ефективним інструментом управління, який може бути використаний для вдосконалення та

стимулювання роботи менеджерів, а також можуть бути основою для оцінки якості та ефективності роботи ключових працівників і керівників усіх рівнів [21, з 86].

Правильно складена посадова інструкція містить розгорнуті відповіді на такі питання:

- Як називається посада;
- Яке завдання посади (функціональне призначення посади на підприємстві);
- Які вимоги до посади щодо освіти, професійного досвіду, умінь і знань;
- Кому підпорядковується або ким керує працівник на посаді;
- Які конкретні функціональні обов'язки посади;
- які права має працівник за займаною посадою;
- Які обов'язки працівника;
- Які критерії оцінки діяльності співробітників.

Покладення обов'язків керівника торгового підприємства ТОВ "РУШ":

Генеральний менеджер (стратегічне планування корпоративної діяльності та розвитку, організація роздрібної торгівлі для досягнення ключових показників ефективності, питання розвитку торгівлі, питання фінансування, загальне управління бізнесом);

Менеджер організаційних процесів (оперативне управління магазинами; організація роботи для досягнення заданих показників; технічний супровід роботи, аналіз діяльності підприємства; співпраця з постачальниками; планування та здійснення закупівель; організація закупівельної діяльності; планування та аналіз тенденцій продажів; робота з персоналом робота);

Адміністратор торгового залу (складає плани та контролює виконання продажів товарних груп; проводить рекламно-інформаційні кампанії для стимулювання збуту; забезпечує досягнення підприємством встановлених показників діяльності, в основному товарообігу, дотримання асортиментної та цінової політики; контролює роботу продавців; контролює класифікацію,

наявність товарів, складські запаси, контроль наявності необхідних документів у торговельних компаній, продавців та сертифікатів на продукцію, контроль умов реалізації товарів);

Керує фінансами головний бухгалтер підприємства, тут же визначаються функціональні обов'язки;

Завідуючий складом (оптимізація процесу руху товарів; оцінка доцільності виконання замовлень, ведення статистики продажів; прийом і розміщення товарів від постачальників; зберігання і видача товарів для доставки в магазини; Повернення товару з магазину з об'єктивних причин та узгодження з адміністраторами торгового залу; повернення товару постачальникам (на тих же підставах); списання товару).

Чіткий розподіл функціональних обов'язків дозволить уникнути дублювання, а за умови включення до його складу окремих видів звітності вище керівництво підприємства отримає найбільш повну інформацію про стан виробничого процесу та підвищить якість та ефективність управління [стор 1098].

Крім того, скорочення кількості функціональних керівників і розподіл повноважень підвищить економічну ефективність управління. [59]

Зокрема, пропонується скоротити посаду менеджерів із закупівель, оскільки до повноважень входить управління цими процесами та прийняття відповідних рішень у корпоративній діяльності.

Таким чином, структура управління набуде наступного вигляду (рисунок 3.1):

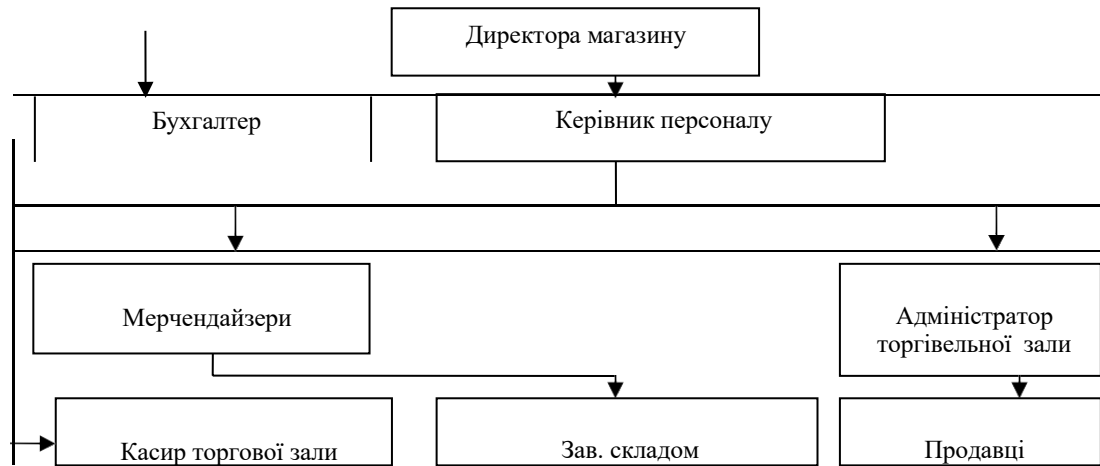


Рисунок 3.1 Рекомендована організаційна структура управління торгівельної точки ТОВ «РУШ»

Джерело: складено автором на основі [28, 35]

Багато торгових підприємств з єдиним торговим залом ведуть готівковий розрахунок через єдину касу, що може зменшити кількість касирів, тому магазини ТОВ «РУШ» завжди мають тільки один торговий зал, з можливістю скорочення 1 касира.

Підвищення якості та ефективності сучасного економічного механізму управління підприємством можна гарантувати також шляхом стимулювання праці (мотивації) персоналу підприємства. На великих і середніх підприємствах мотивація розглядається як одна з основних функцій управлінської діяльності, спонукаючи працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей організації через особисті інтереси.

Суб'єкти малого підприємництва, в тому числі ТОВ «РУШ», мало приділяють уваги роботі з мотивації своїх працівників. На підприємстві не створено фонд преміювання та заохочення за результатами праці, рекомендовано провести оцінку якості роботи персоналу та розробити систему винагороди та заохочення працівників за результатами оцінювання. Це

підвищить особисту зацікавленість працівників у підвищенні якості та продуктивності праці.

Завдання менеджерів – визначити фактори та причини цього негативного процесу, тому необхідно систематично аналізувати витрати та товарообіг. Для оцінки якості та ефективності економічних механізмів управління (управління) підприємствам надається система, яка може бути побудована за такими критеріями:

1) Планування: встановлення цілей і стратегічних завдань, деталі діяльності, планування ресурсів

2) Організація: сформувати розумну організаційну структуру, встановити розподіл повноважень і зони відповідальності, виконати основний процес, забезпечити ефективність роботи на основі створення нової цінності для клієнтів;

3) Мотивація: формування корпоративної культури, створення умов для професійного розвитку персоналу, визначення рівня затребуваності співробітників (і кожного працівника);

4) Контроль: сформувати стандартну систему оцінювання результатів, раціонально використовувати ресурси, забезпечити відповідність отриманих результатів поставленим цілям;

Координація: встановлення внутрішніх зв'язків, постійний аналіз відхилень, перегляд і коригування планів, формування інформаційного менеджменту. [47]

Постійний аналіз управлінської діяльності за вищевказаними критеріями дозволить забезпечити керівництво підприємства ефективністю та результативністю.

Тому після виявлення недоліків, що знижують якість та ефективність управління підприємством, рекомендується:

1) Зменшити кількість функціональних менеджерів (менеджерів із закупівель та менеджерів з продажу), оскільки існує елемент дублювання

функціональних обов'язків. Через кризу в 2020-2022 роках рівень зайнятості персоналу в адміністративних установах знизиться з 0,8 до 0,6;

2) Створити фонд заохочення та винагороди працівників за результатами роботи кожного працівника. Він має на меті сприяти мотивації праці з точки зору стимулювання економіки. Адже від зацікавленості співробітників у кінцевому результаті діяльності компанії значною мірою залежить реалізація головної мети бізнесу – прибутковості.

Оскільки чіткого регламенту роботи персоналу підприємства немає, це є чинником, що знижує ефективність управління, тому підприємствам рекомендується розробляти посадові інструкції.

3.2 Заходи професійного зростання співробітників ТОВ

Перед керівництвом ТОВ «РУШ» постала проблема, як ефективно використовувати ресурси, що є в їхньому розпорядженні, і підтримувати якість торгових послуг на прийнятному для споживачів рівні. Важливою умовою забезпечення реалізації стратегічних цілей є раціональне використання ресурсів галузевими організаціями відповідно до кінцевих результатів.

Незалежно від асортименту товарів, що продаються, торгові організації характеризуються великим обсягом діяльності, пов'язаної з безпосереднім обслуговуванням споживачів. Під час процесу контакту між покупцями та продавцями є можливість впливати на процес прийняття рішень про покупку.

Соціальні функції, які виконують продавці (незалежно від рівня в торговельній організації, де знаходяться конкретні працівники), визначають значення трудових ресурсів у господарській діяльності організацій роздрібною торгівлі. Крім того, трудовими ресурсами забезпечується функціонування торгових організацій та раціональне використання ними інших видів ресурсів.

[11]

Велика частина витрат торговельного підприємства пов'язана з оплатою праці торгового персоналу. Оптимізація використання трудових ресурсів і підвищення їх ефективності є важливим завданням сучасної науки і практики організації виробництва. Як було сказано вище, для підприємств торгівлі як ніколи важливо ефективне використання трудових ресурсів, і при цьому одним з основних внутрішніх факторів, що впливають на кінцевий результат, є рівень професіоналізму та кваліфікації співробітників. «Знання працюють... як важелі».

Персональний набір знань кожного конкретного співробітника додається до загальної маси і служить гарантією успіху підприємства в масштабі. Основна проблема полягає в тому, що значна частина персоналу (не тільки фронтовики, а й багато керівників) не мають достатньої теоретичної бази, що позначається на якості виконання професійних обов'язків персоналу. У тій чи іншій ситуації часто є можливість управляти відносинами з покупцем, щоб знайти найкраще рішення, яке принесе користь організації та її зацікавленим сторонам. Більше того, чим більше пов'язаних покупців і продавців, тим ціннішою є соціальна складова торговельної галузі.

Для досягнення цілей, які стоять перед компанією, сьогодні існують різні способи організації навчання торгового персоналу, такі як:

- Наставництво (підвищення рівня більш кваліфікованих співробітників);
- Використовувати посадові інструкції як варіант самопідготовки;
- Використовувати різноманітні стенди та тренажери;
- Відрядження в інші організації (філії та інші структурні підрозділи);
- Внутрішньофірмова система навчання у власному навчальному центрі, характерна для більшості структур веб-торгівлі.

Основні переваги практики власного навчання продавців: професійна підготовка з суворо конкретною спрямованістю, варіативність співвідношення теоретичних і практичних курсів, оптимізація фінансових витрат на навчання,

підбір прийнятних термінів навчання, організація «нероздільних» або частково відокремлені від виробничого навчання не в повній мірі відповідають сучасним вимогам.

Використання навченої моделі, яка сьогодні успішно працювала, викликає багато питань.

Робота з персоналом ТОВ «РУШ» є одним з основних обов'язків усіх керівників та спеціалістів підприємства.

Компанії повинні сформулювати різні форми та методи навчання відповідно до категорій співробітників:

1. Навчання на новій посаді (професійне), практика та навчання на виробництві;
2. Навчання методиці виконання робіт з охорони праці та практичних занять;
3. Перевірка знань: правил техніки безпеки та інструкцій з охорони праці;
4. Повторити;
5. Контрольна підготовка: надзвичайні ситуації, пожежогасіння;
6. Інструктажі з техніки безпеки (ТБ) та правил безпеки (ПБ): вступний, первинний, повторний (регулярний), цільовий (безперервний);
7. Спеціальне навчання як форма підтримання кваліфікації працівників шляхом систематичного навчання, формування знань, компетенцій та навичок, опрацювання організаційно-розпорядчих документів та аналізу порушень.
8. Безперервна професійна освіта та підвищення кваліфікації.

Кадрова робота організовується і проводиться згідно з планом, затвердженим керівником підприємства, який включає:

- Навчання нових працівників;
- Перепідготовка та навчання працівників за допоміжними та суміжними професіями;
- Атестаційне навчання;

- Здійснення заходів щодо оснащення навчально-матеріальної бази;
- Передекзаменаційна підготовка керівників і спеціалістів;
- Спеціальна підготовка;
- Перевірка знань;
- Проводити контрольні семінари та навчання;
- Презентації та заходи на ТБ та ПБ;
- Проведення конкурсів фахової майстерності;

Керівництво процесом підготовки та підвищення кваліфікації робітників, керівників і спеціалістів покладається на заступника директора з персоналу та збуту.

Планування, організація та контроль за підготовкою нових працівників, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робітників, керівників і спеціалістів здійснюється відділом кадрів за участю спеціалістів з навчання персоналу або працівників інших служб, на які покладено ці функції.

Планування та організацію роботи з керівником структурного відділу та безпосереднім складом керівника підприємства здійснює заступник директора з персоналу та збуту. [36]

Планування та організація роботи з іншим персоналом підрозділу здійснюється керівником структурного підрозділу, а в разі потреби - відділом кадрів.

У торговельній мережі ТОВ «РУШ» на базі відділу кадрів необхідно створити спеціалізовані навчально-виробничі підрозділи, спрямовані на забезпечення адаптації та набуття кваліфікованих навичок персоналу. Підготовка кадрів Освіта Виробничі підрозділи повинні мати аудиторії, бути оснащені навчально-тренувальними технічними засобами, мати можливість брати участь у вихованні висококваліфікованих кадрів на підприємствах та в інших організаціях.

Професійно освіченому персоналу має бути дозволено проходити навчання для нової роботи. Персонал без відповідної академічної кваліфікації

чи досвіду роботи, незалежно від того, чи вони прийняті на роботу, чи переведені на нові посади, повинен пройти навчання відповідно до формату навчання.

В ТОВ «РУШ» необхідно впроваджувати перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Загальна тривалість перепідготовки персоналу повинна включати такі етапи:

- Теоретична підготовка, необхідна для використання нового обладнання та техніки, більш досконалої організації торгівлі;

- Практична підготовка, в тому числі стажування на діючих підприємствах (у тому числі іноземних);

Вибір часу навчання залежить від новизни та складності технічного процесу. Підготовка кадрів на нові посади здійснюється за планами і програмами, затвердженими керівником для кожної посади і кожного робочого місця.

Залежно від кваліфікації працівника план повинен включати:

- стажування, - перевірка знань,
- копія, - контрольна підготовка,
- Короткострокова робота на виробництві.

Усі нові працівники повинні пройти навчання протягом трьох місяців після прийняття на роботу.

Усі працівники підприємства, за винятком тих, хто безпосередньо не бере участі в процесі транзакції, повинні скласти іспити на знання правил, норм і процедур, таких як технічні операції та охорона праці.

Перевірка знань працівників ТОВ «РУШ» складається з попередніх, регулярних і позачергових перевірок. Первинна перевірка знань проводиться при прийомі працівника на роботу після навчання або навчання на нову посаду, при переході з іншої роботи або іншого підприємства.

Первинна перевірка знань працівників повинна проводитись у строки, передбачені планами і програмами їх підготовки, керівників і спеціалістів - Не

пізніше 1 місяця з дня призначення.

Регулярна перевірка знань для всіх категорій працівників проводиться не рідше одного разу на 3 роки. Для керівників це має бути не рідше одного разу на рік.

Була проведена чудова перевірка знань:

- Випадки порушення працівниками правил, норм та інструкцій;
- На вимогу органів технічного нагляду та за висновком комісії з розслідування порушень;
- під час впровадження нових або переглянутих правил;
- при установці нового обладнання;
- Якщо оцінка проведених тренінгів і семінарів є незадовільною.

Знання кожного працівника мають проходити індивідуальну перевірку, усно чи письмово, а також дозволяється використання персональних комп'ютерів та інших навчальних систем. Критерії оцінювання знань і вмінь: «Відмінно», «Добре», «Задовільно» та «Незадовільно».

Спеціальне навчання персоналу проводиться систематично, окремо від виконання основних функцій, не рідше одного разу на місяць і залежно від посади від 5 до 20 відсотків робочого часу.

Спеціальне навчання персоналу здійснюється керівником структурного підрозділу та експлуатаційним керівником за участю спеціалістів підприємства та відомих тренерів.

Розвиток кар'єри - прямий обов'язок кожного співробітника. Відповідальність за організацію підвищення кваліфікації покладається на керівника підприємства. [37]

Метою підвищення кваліфікації є адаптація кваліфікаційного рівня працівників до мінливих умов виробництва, формування їх професіоналізму, підготовка до переведення керівників і спеціалістів або встановлення їм відповідного розміру заробітної плати.

Підвищення кваліфікації включає:

- систематичне та самостійне навчання працівників (самоосвіта);
- Семінари та курсове навчання;
- короткострокове регулярне навчання;
- довгострокове регулярне навчання;
- опанувати досвід передових підприємств, провідних наукових організацій та навчальних закладів;
- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі;
- Пройти перенавчання за новими професіями.

Короткострокове періодичне навчання керівників і спеціалістів за місцем роботи за спеціальними навчальними об'єктами або навчальними закладами (філіями) у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів за потреби для вирішення наукових завдань впровадження та технічних, економічних питань, що виникають при галузевий рівень та інші завдання підприємства.

Довготривале регулярне навчання керівників і спеціалістів не рідше одного разу на п'ять років у навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів для поглибленого вивчення і практичного оволодіння новітніми досягненнями науки, техніки, технології, впровадження сучасного виробництва. управління за профілем трудової діяльності та методами організації праці

Вивчати досвід передових підприємств, провідних наукових організацій і вищих навчальних закладів, у тому числі за кордоном, з метою оволодіння найкращою технічною та виробничою організацією, набуття практичних і організаторських навичок для виконання обов'язків на посадах або вище.

Підвищення якості робітників здійснюється на цільових курсах і школах передових технологій і методів праці на підприємствах професійного навчання [27].

Тому строки і послідовність проходження працівниками різних форм навчання визначаються керівником підприємства відповідно до потреб

виробництва та особистих інтересів працівників. У зв'язку з цим має бути забезпечено обов'язкове щорічне професійне навчання кожного працівника.

3.3 Впровадження сучасних технологій управління підприємством

Сьогодні процес корпоративної реструктуризації є дуже необхідним, оскільки він гарантує конкурентоспроможність організації та виживання на ринку. Небагато провідних компаній світу уникли ризикованого та болісного процесу радикальної реструктуризації за останнє десятиліття. Спроби уникнути серйозних змін призвели до зникнення майже чверті компаній зі списку 500 провідних світових компаній.

Питання реструктуризації є більш актуальним для українських організацій, як через необхідність адаптації до швидко мінливого зовнішнього середовища, пов'язаного з іноземними компаніями, так і через адаптацію до ринкової економіки. Керівники підприємств розуміють, що реструктуризації неможливо уникнути, і перед ними постає складне завдання створення та реалізації проектів реструктуризації, які передбачають серйозні зміни в поточній корпоративній структурі. [33]

Тепер настав час говорити про повне реформування економічної системи організації підприємства, адаптації до структурної кризи та динамічно мінливих умов ринку. Говорити про масштабну і начебто успішну реалізацію подібних проектів реструктуризації поки рано, оскільки складність цієї складної проблеми значно перевищує всі типи завдань, які йому досі були відомі навіть для професійно підготовленого менеджера. тому їх успішне впровадження є основною перешкодою. Значна частина керівників вважає, що необхідно скоригувати організаційну структуру для пристосування до нової ситуації та змінити метод і стиль управління. Зростає визнання того, що традиційні заходи «вдосконалення та вдосконалення» систем управління самі

по собі неможливі і що потрібні серйозні зміни, засновані на переосмисленні ролі, місії та місця організації в системі управління. Світ, що швидко змінюється. Як і будь-яка серйозна зміна, реструктуризація має свої ризики, але варто спробувати, якщо у вас немає вибору. Зволікання лише погіршить і без того складну ситуацію.

Сьогодні кожне підприємство шукає свій шлях до реорганізації та вдосконалення структури управління компанією. Основні кроки зміни структури управління: діагностика існуючої системи управління, організаційна структура підприємства, система розподілу електроенергії, розподіл сфер діяльності, аналіз методів управління, аналіз фінансово-економічної ситуації, оцінка соціального середовища підприємства, стан роботи основних ділянок. системи управління, стимулів і комунікаційного процесу.

Говорячи про вдосконалення системи управління ТОВ «РУШ», перш за все необхідно вивчити наявний досвід, існуючі системи та технології світових компаній, проаналізувати можливість адаптації технологій, які використовують іноземні компанії, до української економіки.

Для досліджуваної організації оптимальне поєднання технологій типу «Шість сигм», «Точно вчасно» з урахуванням реалій в Україні і Канбан. [72]

Основні положення концепції «Шість сигм»

1. Дефекти на одиницю продукції та дефекти на мільйон подій використовуються як показники для всіх аспектів будь-якого бізнесу: обладнання, програмне забезпечення, виробництво, розробка, управління.

2. Обов'язкове інтенсивне навчання персоналу з подальшим розгортанням проектних команд для підвищення рентабельності, скорочення

виробничих операцій і скорочення часу виробничого циклу.

3. Важливо покладатися на бізнес-спонсора, який відповідає за підтримку фінансового здоров'я бізнесу. Ці спонсори забезпечують механізми, необхідні для подолання опору змінам, забезпечення додаткових ресурсів і запобігання перевищенню меж стратегічних цілей фірми.

4. Підготовка кваліфікованих спеціалістів для вдосконалення бізнес-процесів (іноді їх називають «Зелені пояси», «Чорні пояси» та «Лідерські чорні пояси») у рамках плану реалізації концепції «Шість сигм». Вони здатні застосовувати інструменти якісного та кількісного вдосконалення для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

5. Усі відповідні показники процесу визначені заздалегідь, і їх значення повинні відображати бізнес-результати до та після зміни, їхній внесок у кінцевий результат. Встановіть цілі (завдання), щоб зосередитися на порядку величини (10x) або більших покращеннях.

6. Навчені та сертифіковані експерти з удосконалення бізнес-процесів керують проектами від одного до трьох років.

Тому при впровадженні даної технології необхідно визначити ключові показники процесу для управління його якістю шляхом оцінки кількості браку на мільйон виробів (інцидентів, замовлень). Технічний інструментарій «Шість сигм» включає такі елементи:

- Парето-аналіз причинності;
- Гістограма;
- Зразки;
- Відображення процесу;

- Контрольна картка;
- Статистичне управління процесом;
- Аналіз системи вимірювань;
- Аналіз природи та наслідків відмови (FMEA);
- Експериментальний дизайн;
- Гіпотетичний тест.

Крім того, ця методика передбачає створення команди проекту впровадження, яка забезпечує керівництво проектом, розв'язання конфліктів і вирішення міжфункціональних проблем.

Техніка Кабан. Ця техніка управління, про яку вже згадувалося в попередніх розділах, дозволяє оптимізувати логістику вашого бізнесу та його ланцюг поставок. Це пов'язано з переходом від масового виробництва до масового виробництва з безперервним ритмом, що передбачає повний контроль якості робітниками. [84]

Ключові положення філософії технології «точно вчасно».

1. Будь-які залишки матеріалів і виробничих запасів є злом, оскільки вони мертві (і практично марні), що вимагає додаткового зберігання та витрат на зберігання.

2. Відмови та простої виробничого обладнання повинні бути зведені до мінімуму.

3. Виробництво має бути зупинено, коли виявлено включення або відсутність елементів.

Переваги технології «точно вчасно» та канбану

1. Мінімальні інвестиції в сировину і матеріали.
2. Зменшити витрати внутрішнього потоку матеріалу.
3. Зменшити ризик втрати якості.
4. Зменшити складські витрати в процесі зберігання матеріалів.
5. Зниження загальних виробничих витрат завдяки покращенню якості поставок, меншій кількості відходів і меншій «паперовій тяганині».

Застосування технології «точно вчасно» в основному зосереджено на таких моментах:

1. Реалізувати стабільність рівня матеріально-виробничих запасів у різних сферах діяльності підприємства;
2. Зменшити або повністю виключити простої;
3. Зменшення кількості партій продукції (закупівля або виробництво);
4. Скоротити час передачі, обробки та доставки товару.

При впровадженні цієї технології необхідно передбачити можливість припинення постачання з вини постачальника, можливість виходу з ладу обладнання тощо. Для цього виробничий процес включає:

1. Профілактичний ремонт машин і обладнання;
2. Взаємозамінність робітників - робітники повинні вміти працювати на кількох верстатах, а не на одному;
3. Вимоги щодо гарантованої поставки, бездефектної поставки та вимоги до монтажу для постачальників;
4. Використовуйте просту та зрозумілу систему обліку (картки Канбан).

Що таке «канбан»? Це картки виробничих замовлень для Японії. Вони бувають кількох типів: Р-Канбан вказує на те, що розмір партії потрібно збільшити, а С-Канбан вказує на те, що більше партій потрібно доставити на наступне робоче місце. До цих карток виробничих замовлень також застосовується ряд правил:

- Не робіть нічого, що виходить за рамки вказівок П-канбану;

- Контейнер повинен мати рівно один Р-канбан і один С-канбан;
- Кожен контейнер має бути стандартним.

Впровадження цієї технології вимагає контролю залишків запасів на кожному етапі виробництва, запобігання переривання виробництва через вихід з ладу обладнання та зупинки всього виробничого процесу при виході з ладу будь-якої ділянки.

Реорганізація — це формування нової організаційної структури, нової культури управління, нової свідомості керівників і спеціалістів, де саме мають бути впроваджені нові ідеї та методи.

Соціологічні дослідження, крім іншого, сприяють досить глибокому, точному та всебічному аналізу ситуації в ТОВ «РУШ», морально-психологічного клімату, загального стилю управління, моральних цінностей колективу, рівня організації культура, відносини між керівниками і підлеглими, якість механізму стимулювання і т.д. Їхні досягнення є дзеркалом, яке може чітко проілюструвати успіхи та недоліки. Крім того, таке дослідження можна розглядати як одне із загальних джерел інформації для керівників і служб управління персоналом. Завдяки їм не тільки були виявлені певні проблеми, так би мовити, що виступають зсередини, але й показані ефективні шляхи їх вирішення.

Впливовим інтегруючим та консолідуючим фактором ТОВ «РУШ» стало створення філософії управління ринком, яка включала місію, Основні цілі (принципи) і кодекс поведінки співробітників компанії, які в літературі також називають організаційною культурою. [35]

Важливими є кроки до створення нової організаційної структури управління.

Існуюча структура ТОВ «РУШ» є переважно традиційною лінійно-функціональною структурою з високим ступенем централізації. Пряме підпорядкування директора двом основним службам (організаційним підрозділам) не відповідає нормам управління та дає йому можливість

займатися стратегічними питаннями. Сфери відповідальності були нечіткими, що призводило до частого збігу, а інші функції були менш ніж бажаними, виявляючи слабкі зв'язки між підрозділами.

Проаналізувавши існуючу організаційну структуру управління, можна зробити такі висновки:

- Організаційна структура бізнесу не відповідає сучасним ринковим нормам і потребує фундаментальної трансформації - Розвиток сегментів ринку та підвищення гнучкості.

- Недостатньо задовольняються потреби ринку, що принципово потребує нових продуктів і модернізації існуючих.

- Організація не використовує повною мірою всі маркетингові можливості, не звертає уваги на життєвий цикл продукту, а також недостатньо уваги приділяє якості продукту та технології виробництва.

- Нинішня система розподілу влади загалом орієнтована на оперативну роботу і не дозволяє переходити до стратегічного управління.

- Незрозуміла спільна мета роботи підприємства.

- Відсутня політика щодо потенціалу утримання персоналу та не застосовуються ефективні стимули для працівників.

- Ще не сформована стратегія розвитку організації та фінансова політика, відсутній облік та контроль руху коштів, що знижує фінансовий стан підприємства.

- Немає офіційно розробленої та визнаної корпоративної організаційної культури. Одним із першочергових завдань при створенні нової організаційної структури управління є формування певних напрямів підприємницької діяльності, які безпосередньо і істотно впливають на реалізацію стратегічних цілей бізнесу. Якщо було сказано, що до цієї галузі належить лише виробництво, то за умов ринкової економіки сюди додаються ще й фінанси,

маркетинг, персонал, виробництво. Це означає, що навколо них має будуватися вся організаційна структура управління.

У старій організаційній структурі управління вони були в зародковому стані і не мали лінійного характеру.

Другим завданням вдосконалення організаційної структури є трансформація традиційного управління підприємством у стратегічне. Це в першу чергу завдання директора. Тому необхідно зосередити його увагу на стратегії, фінансах, кадрах, звільнивши його від поточної операційної роботи. При цьому необхідно враховувати, що перехід до стратегічного управління впливає на характер роботи керівників усіх рівнів і підрозділів, а також на характер механізму стимулювання, спрямованого на розвиток, інновації, науку, і технічний прогрес. [67]

Наступним завданням нової організаційної структури було створення системи управління з високим ступенем гнучкості, здатної аналізувати середовище, що швидко змінюється. Тому потрібно формувати стратегічний центр і гнучку систему розподілу електроенергії.

Стратегічний центр підпорядковуватиметься безпосередньо директору. У його завдання входить: збір та обробка інформації для формування та реалізації стратегії; створення та реалізація інноваційних проектів у багатьох сферах діяльності підприємства шляхом формування тимчасових творчих груп; планування та координація роботи над тимчасовими проектними структурами. Це дозволить істотно підвищити гнучкість і адаптивність підприємств до швидко мінливих зовнішніх умов.

Необхідно ввести посаду фінансового директора. У новоствореній структурі його повноваження будуть збільшені до заступника фінансового директора, який керуватиме розробленим модулем управління фінансами. Відсутність дисциплінованої системи фінансового менеджменту призводить до того, що компанії щорічно втрачають від 10% до 20% доходу - Відсутність

повної та дієвої фінансової інформації призводить до неправильних, запізнених управлінських рішень, і багато об'єктів фінансового менеджменту залишають увагу менеджерів. Управління підприємством Постійно бореться з дефіцитом оборотних коштів, низьким оборотом капіталу, зростаючою кредиторською заборгованістю та високою вартістю проданих товарів. Формування та реалізація фінансового менеджменту має стати запорукою нормалізації стану організації, оскільки правильно організовані фінансові потоки дозволяють економічним структурам краще функціонувати в усіх сферах господарської діяльності – постачанні, збуті та виробничих відносинах. Секція фінансового директора має ввести посаду менеджера з фінансової стратегії, відповідального за розвиток системи фінансового менеджменту, з метою формування більш ефективної роботи підприємства.

Широка реорганізація не може оминати не менш важливу сферу – люди працюють. У блоці керівника відділу кадрів має бути сформований цілий комплекс цих питань, але це лише один аспект. В даний час форми роботи, цілі, завдання і функції служб управління персоналом зазнають серйозних змін. Якщо зазвичай функцією цих підрозділів був кадровий облік, то зараз вони віддають пріоритет змістовним аналітичним та організаційним аспектам діяльності. Нова концепція підготовки кадрів базується на формуванні та розвитку творчої особистості.

Модернізована структура управління ТОВ «РУШ» представлена на рисунку 3.2



Рисунок 3.2 Модернізована структура управління ТОВ «РУШ»

Сучасна організаційна структура управління повинна базуватися на новій системі розподілу влади, надавати нових смислів (цілі та завдання) кожному відділу компанії, запроваджувати нові методи та принципи управління, а також формувати гнучку та адаптовану структуру до постійно мінливих умов компанії. стратегія. Для планування стратегічної ефективності організаційної структури в специфікації сегментів і посадових інструкцій слід віддавати пріоритет аналітичним і перспективним напрямкам роботи. У відомчих звітах відображати тільки нові перспективні роботи.

Поточну та оперативну роботу необхідно контролювати систематично – одразу після виконання. Цей вид контролю повинен здійснювати безпосередньо користувач роботи, тоді він буде найсуворішим, найшвидшим і найдешевшим, оскільки з нього починається наступний етап роботи. [55]

ВИСНОВКИ

Управління є складовою частиною сформованих у суспільстві трудових відносин, що визначає форму власності та взаємовідносини між виробниками та споживачами.

Зміни в цих відносинах докорінно змінюють менеджмент і його ключові елементи — цілі, принципи, закони і правила, методи. У період переходу економіки до ринкового управління підприємством поряд із загальноживаним терміном «управління підприємством» часто можна почути інше слово «управління підприємством». Сьогодні вони все частіше використовуються як одне й те саме, взаємозамінне поняття. Причина цього в тому, що українське слово «менеджмент» і англійське слово «менеджмент» виражають по суті одну і ту ж категорію.

Система менеджменту призначена для забезпечення виконання всієї сукупності функцій менеджменту, відповідно до балансу функцій, прав і відповідальності кожної ланки менеджменту, економічності менеджменту, здатності до ефективної роботи в умовах, що змінюються. Як правило, система управління в науковій літературі визначається як організаційна структура підприємства.

Організаційна структура підприємства забезпечує встановлення субординації (субординації) і координації (координації) у діяльності установ, завданням яких є організація виробництва продукції підприємства. Йдеться про органи управління. До них належать особи, які здійснюють адміністративні дії, та групи експертів, які забезпечують прийняття та виконання рішень шляхом збору вихідної інформації, обробки та підготовки проектів рішень, контролю за виконанням рішень.

Структура управління підприємством відображає співвідношення рівнів управління та функціональних зв'язків і базується на оптимізації. При цьому оптимальним нормативом цього коефіцієнта є рівень ефективності

підприємства.

У практичній частині дипломної роботи рецензується робота та оцінюється ефективність управління ТОВ «РУШ». Встановлено, що ТОВ «Комерційне торгове підприємство «РУШ» є товариством з обмеженою відповідальністю, що діє відповідно до законодавства України.

Невід'ємною частиною оцінки ефективності управління є вибір її критеріїв. Результати аналізу показують, що, незважаючи на отриманий прибуток, фінансовий стан товариства з обмеженою відповідальністю «РУШ» можна охарактеризувати як нестабільний, пов'язаний із високою залежністю від позикового капіталу. Існуючі на підприємстві проблеми можна частково вирішити та покращити фінансове становище, оскільки реалізація внутрішніх резервів підвищує рентабельність виробництва та знижує собівартість надання послуг за рахунок більш економного використання ресурсів, тобто раціонального використання матеріалів, праці та фінансові ресурси.

Керівництво ТОВ «РУШ» потребує кардинальних змін, зокрема необхідно розробити комплекс заходів. Освоєння нових методів управління в умовах ринкової економіки є першочерговим завданням керівництва та менеджерів підприємства.

Існує низка управлінських та виробничих рішень, які необхідно прийняти для майбутнього ефективного функціонування підприємства.

Основним недоліком, який стримує розвиток ТОВ «РУШ» та ефективність його діяльності, є необґрунтована система прийняття та прийняття управлінських рішень. Найбільше це проявляється у відсутності економічно обґрунтованої стратегії розвитку бізнесу. В результаті управління в основних функціональних сферах організації є неефективним.

За результатами оцінки ТОВ «РУШ» виявлено слабкі місця в мотивації та організації праці організації, які безпосередньо вплинули на ефективність оплати праці працівників підприємства. Однією з таких ланок є використання

робочого часу. Незважаючи на позитивні результати роботи ТОВ «РУШ», в системі грошового заохочення залишається ряд суттєвих проблем. У цей час підприємствам необхідно розвивати нові технології мотивації талантів, однією з яких є система рангів, для правильної оцінки якої необхідно сформулювати план впровадження системи рангів. У бізнесі, його мета і чому.

ТОВ «РУШ» необхідно регулярно проводити оцінку ефективності управління та розробляти різноманітні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме підвищенню ефективності та результативності ТОВ «РУШ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2017. №2
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ/ Центр учбової літератури, 2018. 611 с.
3. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні стан та перспективи розвитку : монографія. Д.О. Баюра. К. Видавничо- поліграфічний центр «Київський університет», 2014. 288 с.
4. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. К. Знання.Прес, 2012. 313 с
5. Буртник Л. Партнерство як перспектива на шляху до розв'язання соціально–економічних проблем.Україна: аспекти праці. 2017. № 1.
6. Бутко М. Регіональні складові соціального партнерства. М. Бутко, М. Мурашко.Економіка України. 2016. № 4.
7. Васильців Т.Г. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності в Україні.Т.Г. Васильців. Стратегічні пріоритети. 2011. № 1 (10).
8. Везомська І. Г. Менеджмент. конспект лекцій. Київ : Ліра-К.2018. 73 с.
9. Віхляєва С.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 67, (1040).
10. Галушко В.П. Сучасні методи навчання в підготовці керівних кадрів. Міжнародний збірник наукових праць. Вип. 1 (15).
11. Геєць В. М. Трансформаційні перетворення. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. ред. акад. НАН України В. М. Геєць. Київ. Фенікс, 2016. 237 с.

12. Гривківська О. В., Соловйова Ж. В. Проблеми мотивації управлінського персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 9.
13. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально–трудоі відносини: підручн. Грішнова О. А. К.Знання, 2014. 535 с
14. Гросул В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2010. № 2 (52).
15. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 552 с.
16. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. М. Й. Дмитренко. Гуманітарний часопис. 2018. № 1.
17. Документування організаційно-управлінської діяльності: Навч. посіб. Карамішев Д. В., Кайдалова А. В., Васильєв С.В. Х.: Вид-во, 2013. 264 с.
18. Запорожець Г. В. Тенденції розвитку системи адаптивного управління будівельними підприємствами. Проблеми економіки № 2 (40), 2019.
19. Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності). Метод. рек. до практ. занять та самост. аудит. і позааудит. роботи для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форми навч. Х. Вид-во НФаУ. 2014. 65 с.
20. Зоїдзе Д.Р. Антикризове управління. Х.: Вид-во НФаУ, 2012. 84 с.
21. Зоря О.П. Демографічний стан в Україні в умовах глибокої трансформаційної економічної кризи. Грані, 2015. №2(118). С. 89-92.
22. Катаев С. Социальная ответственность как сфера практической социологии. Теоретичні аспекти соціолога. 2013 № 2(3).
23. Качмарик Я.Д., Петришин Н.В. Соціально-економічна ефективність матеріального стимулювання працівників. Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів. НЛТУ України. 2018. Вип. 17.1. 336 с

24. Кислицин В. О. Система управління якістю як основа стратегії конкурентоспроможності підприємства: Дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук. Кислицин В. О. Маріуполь, 2017.

25. Кицак Т.Г. Значення корпоративної культури в сучасній ринковій економіці. ТСоціально–економічні аспекти промислової політики: [зб. наук. праць]. Донецьк, 2011. № 3. С.318 (НАНУ, Ін-т економіки промисловості).

26. Кицак Т.Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки: [зб. наук. праць]. –К.КНЕУ, 2018. №5.

27. Кицак Т.Г. Особливості формування корпоративної культури на українських підприємствах. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. №10.

28. Кицак Т.Г. Розвиток системи корпоративних цінностей – передумова ефективної діяльності підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць]. 2015 р. №7.

29. Клімушин П. С., Орлов О.В., Серенок А.О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці. Навчальний посібник. Харків. Вид – во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2011.

30. Ковалевський С. В. Корпоративна культура організацій в умовах глобалізації економіки. С. В. Ковалевський, О. А. Медведєва, Л. В. Кошева.Корпоративна культура організацій XXI століття. К., 2013.

31. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. № 2.

32. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент». Х. Видавництво Іванченка.2020. 274 с.

33. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник Х. Видавництво Іванченка І.С. 2020. 186 с.

34. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4.
35. Конюхов Ю. М. Оцінка регіональної соціально-економічної диференціації суб'єктів агробізнесу. Економіка та держава. 2015
36. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. Г. Р. Копець, М. Р. Лиськів. Проблеми економіки та управління. 2014. № 554.
37. Латинін М.А. Інвестиційний менеджмент. Х. Вид-во НФаУ, 2012.50 с.
38. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху : монографія. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 184 с.
39. Луговий В.І. Підготовка компетентних, конкурентоспроможних фахівців у контексті європейських просторів вищої освіти, досліджень, визнання найважливіший компонент Стратегії державної кадрової політики. В.І. Луговий. Стратегія державної кадрової політики — основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав.2012 р.: до 15-річчя галузі науки "Державне управління". К.НАДУ, 2012.
40. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків,2015.
41. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика. Київ. Центр учбової літератури, 2017. 359 с.
42. Мамчур Р. М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах Економіка АПК. 2012. №4.
43. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємств. Київ. Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
44. Михайлова Л.І. Управління персоналом К. «Центр учбової літератури» 2007. С.159
45. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України. М. Міненко. Вісн. УАДУ. 2014.
46. Мірошніченко О.В. Розвиток соціально–трудоого партнерства в Україні: методологія, методика аналізу, напрями вдосконалення.

Мірошниченко О.В. [відповід. ред. В.В. Онікієнко]. К.: Вид-во ТОВ “ПРИНТ–ЕКСПРЕС”. 2013.

47. Міхов Л.І. Сутність та зміст корпоративної культури. Бердянськ., 2015.

48. Мороз С. Г. Стратегічний менеджмент: Методичні рекомендації до практичних занять для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навч. Х. НФаУ. 2014. 53 с.

49. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л. Х. Вид. ХНЕУ, 2016. 240 с.

50. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій. навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

51. Онищенко С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. Бухгалтерський облік і аудит. 2012. №6. С. 42-52.

52. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://eva.ua>

53. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2011. 211 с.

54. Панченко Є.Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. Є.Г. Панченко. Питання економіки. 2015. № 7.

55. Пасєка С.Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків. С. Пасєка. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи; [зб. наук. праць]. 2018. № 18.

56. Пасєка С.Р. Фактори формування корпоративної культури вітчизняних підприємств. С. Пасєка. Вісник Прикарпатського університету. 2014. №3.

57. Первякова С.А. Стиль керівництва і його вплив на ефективність управлінської діяльності. Журнал Среднее профессиональное образование. 2009.

58. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2012 р.) Маріуполь. МДУ, 2012.

59. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 452–456. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf> (дата звернення: 14.04.2022).

60. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 11.04.2022).

61. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf> (дата звернення: 12.04.2022).

62. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір : Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275–285.

63. Рачинський А.П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. Державне будівництво. 2012.

64. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2009. С. 243.

65. Сагайдак-Нікітюк, Р. В. Управління господарською діяльністю підприємства : навч. Посібник. Х., 2015. 340 с.

66. Самокиш О. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ. Кондор, 2018. 202 с

67. Семикіна М.В. Соціальні пріоритети працівника і система корпоративних цінностей підприємства. М.В. Семикіна. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2018. № 9 (15).

68. Семикіна М.В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної корпоративної культури. М. Семикіна, О. Масленко. Проблеми економіки та управління, 2018. № 579.

69. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку. ред. А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

70. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організаціями. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної, заочної та вечірньої форм навчання. Х. Вид-во НФаУ, 2019. 26 с.

71. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

72. Тищенко О.М. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Тищенко О. М., Могилко В. О., Онегіна В. М., Догадіна В. Ю., Яценко О. А., Голозубов В. О. Х. «Друкарня Мадрид», 2013. 232 с.

73. Токмакова І. В. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49

74. Третяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. Бізнесінформ. 2014. № 11. С. 331-336

75. Тягунова Н. М. Мерчандайзинг: кредитно-модульний курс. навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2017. 331 с.

76. Українець С. Соціальне партнерство в Україні: перспективи законодавчого регулювання. С. Українець. Україна: аспекти праці. 2015. № 2.

77. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування. І.Л. Петрова, В.В. Близнюк, Г.Т. Куліков та ін. ;за ред. І.Л. Петрової; Ін-т екон. та прогнозів. К.2014.

78. Управління інноваціями в сучасній організації. ред. В. Євтушевський. К. Нічлава, 2011. 359 с
79. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162.
80. Черваньов Д. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: підручник. Київ. Київський університет. 2018. 853 с.
81. Череп А. В. Інноваційний менеджмент. Київ. Кондор. 2018. 452 с.
82. Чернявська О. В. Фандрайзинг. навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури. 2017. 188 с.
83. Чухно І. А. Організація підприємницької діяльності: Методичні рекомендації до практичних занять для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Х. Вид-во НФаУ, 2014.65 с.
84. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 186–190.
85. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків. Вид.дім «ІНЖЕК», 2013. С. 208.
86. Global Sustainable Investment Review. URL: http://www.gsialliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf [Available at 28 March 2020]
87. Principles for Responsible Investment. URL: <https://www.unpri.org/pri/aboutthe-pri> [Available at 28 March 2020].

ДОДАТКИ

Функціональні обов'язки управлінського персоналу ТОВ «РУШ»

Персонал управління	Функція, що виконує	Основні функціональні обов'язки управлінського персоналу
1	2	3
Директор	Адмініструв	<ol style="list-style-type: none"> 1. Має узаконену владу на досягнення поставленої мети за допомогою своїх підлеглих 2. Диверсифікаційна діяльність 3. Надання економічної самостійності підрозділам підприємства
Головний бухгалтер	Фінансово-цінова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження запасів 2. Економія за статтями собівартості 3. Встановлення ціни нижче за ціну конкурента 4. Встановлення помірної та соціально прийнятної зарплат 5. Управління строками платежів
Керуючий	Технічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вирішення технічних питань, пов'язаних з комерційною діяльністю 2. Облік обсягів своєї продукції 3. Технічні та технологічні розробки з випуску нової продукції, підвищення її якості та зниження витрат
Заступник директора зі збуту	Збутова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна складу споживачів 2. Аналіз платоспроможних споживачів 3. Аналіз рентабельності, співвідношення ціни та якості 4. Розширення географії збуту 5. Пошук виходів зовнішній ринок. Маневрування обсягам продукції, в т.ч. припинення випуску нерентабельної 6. Випуск нового товару 7. Облік та управління персоналом 8. Перерозподіл загальної зайнятості
Керуючий постачанням	Постачальна	<p>Визначення потреби у матеріальних ресурсах; Визначення джерел покриття потреби у матеріальних ресурсах. Упорядкування балансів матеріально-технічного забезпечення, зведених таблиць за видами сировини, матеріалів. Створення запасів. Укладання договорів із постачальниками. Погодження умов та строків постачання матеріальних ресурсів. Аналіз можливостей та доцільності встановлення прямих довгострокових господарських зв'язків з постачання матеріально-технічних ресурсів. Доставка матеріальних ресурсів відповідно до термінів, визначених договорами.</p>
Заст. директо фінансів	Фінансова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підписання договорів з організаціями, підприємствами, юридичними та приватними особами на продаж продукції виконання послуг;

		<p>2. Розрахунок собівартості і калькуляції продукції, що продається і послуг, що виконуються;</p> <p>3. Аналіз та контроль фінансово-економічної діяльності підприємства, складання щомісячних та щоквартальних звітів;</p> <p>4. Аналіз одержуваної інформації з диспетчерської служби оперативне планування діяльності організації у короткостроковий період;</p> <p>5. Створення плану діяльності підприємства на рік з розбивкою по кварталах та місяцях;</p> <p>6. Проведення аналізу статей витрат виконуваних послуг;</p> <p>7. Розробка бізнес-планів підприємства;</p>
Начальник відділу охорони та безпеки	Безпека	1. Контроль за дотриманням дисципліни, правил та норм з охорони праці та техніки безпеки