

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття системи менеджменту та формування функцій менеджменту на підприємстві.....	7
1.2. Використання методів менеджменту на підприємстві.....	21
1.3. Забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів на підприємстві.....	33
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВАН ШОТ».....	51
2.1. Структура та функції управління в ТОВ «Ван Шот».....	51
2.2. Формування механізмів управління в ТОВ «Ван Шот».....	58
2.2.1 Принципи формування механізмів управління в ТОВ «Ван Шот».....	58
2.2.2. Аналіз управлінського персоналу в ТОВ «Ван Шот»	66
2.3. Експертна оцінка системи менеджменту ТОВ «Ван Шот».....	75
Висновки до розділу 2	87
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	90
3.1. Світовий досвід розроблення системи менеджменту для підприємства.....	90
3.2. Розробка пропозицій з удосконалення системи менеджменту для підприємств України	99
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Актуальність теми. Для успішної функціонування на ринку власникам підприємств потрібні активна та професійно-побудова система менеджменту, а також перспективні співробітники управлінського профілю, які готові змінюватись і розвиватися разом із бізнесом, гнучко реагувати на сучасні вимоги.

Вимоги для успішного ведення бізнесу змінюються щодень, вдосконалюються та реформуються. Те, що було актуальним вчора сьогодні – не актуально. А враховуючи зміни у продовольчій роздрібній торгівлі компаній, наприклад, де цей розвиток швидкий та динамічний і якщо систему управління не розвивати – компанія легко може «випасти» із ринку. Саме тому компанії, у яких працюють справжні фахівці-управлінці виграють, отримують більшу частину прибутку та визнання.

Сучасні умови господарювання визначають необхідність інноваційного розвитку діяльності кожного підприємства, проблему розвитку персоналу та оптимального використання трудового потенціалу як важливого фактору у системі менеджменту підприємства, яку не завжди вдається вирішити у системі загального управління підприємствами.

Важливо сформувати якісну цілісну систему управління у поєднанні зі стратегією та методами менеджменту. Сутність менеджменту визначається формуванням і функціонуванням системи управління. Менеджмент як система - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту. Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема магістерської роботи дуже актуальна, особливо у сфері торгівлі, підприємство якої є об'єктом дослідження даної роботи. Роль розвитку персоналу у забезпеченні систем менеджменту підприємства збільшується з кожним роком, виникає потреба у професійному навчанні персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри працівників; підготовка

резерву керівників, що також є важливим для системи менеджменту підприємства і досліджуватиметься у даній магістерській роботі.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – теоретичний аналіз та практичне вивчення ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо використання та розвитку системи менеджменту для підприємства, а саме для ТОВ «Ван Шот».

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- поглибити теоретичні положення щодо системи менеджменту та забезпечення розвитку систем формування функцій менеджменту на підприємстві;
- проаналізувати використання методів менеджменту на підприємстві;
- вивчити можливості забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів на підприємствах;
- дослідити структуру та функції управління в ТОВ «Ван Шот»;
- оцінити ефективність системи менеджменту в ТОВ «Ван Шот»;
- упорядкувати основні показники, що відображають стан розвитку управлінського потенціалу в ТОВ «Ван Шот»;
- запропонувати стратегію вдосконалення процесу розвитку систем менеджменту для ТОВ «Ван Шот»;
- обґрунтувати поетапну реалізацію системи менеджменту для в ТОВ «Ван Шот»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту для ТОВ «Ван Шот»;
- ознайомитись з світовим досвід розроблення системи менеджменту для підприємства;
- спрогнозувати тенденції розвитку системи менеджменту для підприємств в Україні.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Ван Шот», а *предметом дослідження-розроблення системи менеджменту* на даному підприємстві.

Джерельна база. Розробленням системи менеджменту для підприємства займалися і займаються вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких учених, як О. Кузьмін, А. Шегда, Ф. Хміль, М. Мескон, М.Альберт, Г. Щокін, Е. Абрахамсон, В. Алешнікова, А. Бежанян, Б. Ернст, Л.Інгвол, А. Кайзер, М. Кіппінг та інших.

Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід щодо системності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань підвищення ефективності систем менеджменту для підприємств.

У магістерській роботі були використані такі прийоми та методи дослідження: систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів); анкетне опитування (працівників підприємства); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати виробництва); експертного аналізу, SWOT-аналізу та PEST-аналізу. PEST-аналізу та SWOT-аналіз - методи, за допомогою якого було проведено оцінку сильних та слабких сторін організації, а також дозволив оцінити можливості та загрози, що впливають на неї.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення системи менеджменту в галузі торгівлі на прикладі ТОВ «Ван Шот».

Практичне значення одержаних результатів, одержаних результатів зосереджене у створенні та впровадженні рекомендацій щодо управління та реалізації систем менеджменту для ТОВ «Ван Шот».

Апробація результатів. Відповідно до тематики кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на тему «Удосконалення системи менеджменту для підприємств України» у збірнику тез X Всеукраїнської науково-практичної конференції Форумі молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід» (25 листопада, 2022 р.).

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 130 сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу та загальних висновків, містить список використаних джерел з 50 найменувань, 6 таблиць, 19 рисунків та 6 додатків.

Перший розділ складається з трьох параграфів, у яких розкрито поняття системи менеджменту на підприємстві, формування функцій менеджменту на підприємстві, а також використання методів менеджменту і забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів для підприємства. Другий розділ містить три параграфи, зокрема подана структура та функції управління в ТОВ «Ван Шот», проаналізовано формування механізмів управління в ТОВ «Ван Шот» з детальним аналізом принципів формування механізмів управління в ТОВ «Ван Шот» і керівного персоналу в ТОВ «Ван Шот»; проведена експертна оцінка ефективності системи менеджменту в ТОВ «Ван Шот». У двох параграфах третього розділу запропоновано світовий досвід системи менеджменту для підприємств та розроблені пропозиції з удосконалення системи менеджменту для підприємств України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття системи менеджменту та формування функцій менеджменту на підприємстві

Управління – це процес із соціальним елементом. Це вимагає ефективного використання ресурсів у поєднанні з керівництвом людей для досягнення конкретної організаційної мети, передбачає відповідальність за досягнення цілей і виконання конкретних завдань організації шляхом економічного та ефективного планування та регулювання. Йдеться про те, щоб взяти на себе відповідальність і зосередити увагу на речах і аспектах бізнесу, які допомагають досягти бачення та цілей [27].

Система менеджменту - це спосіб, за допомогою якого організація керує взаємопов'язаними частинами свого бізнесу для досягнення своїх цілей. Ці цілі можуть стосуватися низки різних тем, включаючи якість продукту чи послуги, операційну ефективність, екологічність, здоров'я та безпеку на робочому місці та багато іншого.

Рівень складності системи залежатиме від конкретного контексту кожної організації. Для деяких організацій, особливо невеликих, це може означати просто сильне керівництво з боку власника бізнесу, надання чіткого визначення того, що очікується від кожного окремого працівника та як вони сприяють досягненню загальних цілей організації, без потреби у великій документації. Більш складним підприємствам, які працюють, наприклад, у строго регульованих секторах, може знадобитися більший обсяг документації та засоби контролю, щоб виконувати свої юридичні зобов'язання та досягати своїх організаційних цілей.

Система менеджменту — це систематичний погляд на організацію, що визначає, як вона створює та утримує клієнтів. Ось чому, щоб визначити систему управління, ми повинні дивитися на організацію з системної точки зору. Оскільки багато елементів впливають на систему управління, систематична перспектива допоможе нам вибрати з тих елементів, які впливають на систему управління.

У кожному бізнесі є кілька частин. Є відділ продажів, виробництво, кадри, фінанси, адміністратор, служба підтримки клієнтів, бек-офіс тощо. Усі ці офіси мають бути керовані для досягнення своїх цілей.

Оскільки все це взаємопов'язано, існує потреба в системі управління, яка піклуватиметься про них під час реалізації своїх цілей. Організаційні цілі можуть бути різних типів, як-от досягнення якості обслуговування, підвищення операційної досконалості, підвищення здоров'я та безпеки на робочому місці, покращення продажів тощо.

Кожна організація матиме різний рівень складності. Саме для того, щоб контролювати ці складності та взаємопов'язані відділи, необхідна система управління.

Системи управління можуть бути простими або складними в залежності від організації. Вони також можуть бути випадковими або постійними, або вони можуть бути єдиними для всіх або різними для всіх. Різні системи управління призведуть до різних стандартів ефективності. Це тому, що те, що працює для одного, не підходить для всіх.

Існують різні елементи системи управління залежно від організації.

Нижче наведено кілька загальних елементів:

1. Лідерство, участь і відповідальність.

Важливим аспектом є лідерство. Лідер відповідає за загальний розвиток організації та веде її до досягнення поставлених цілей.

Поряд з лідерством, відповідальність і участь також є ключовими аспектами системи управління. Але працівники повинні відповідально ставитися до своєї роботи.

2. Підбір і розміщення працівників.

Вирішальним моментом є підбір співробітників на відповідні посади. Залежно від кваліфікації працівника, його навчають і влаштовують на відповідну роботу.

3. Залучення робочої сили.

Робоча сила повинна брати участь у повсякденній діяльності організації. Від робочої сили очікується взаємодія зі вищим керівництвом, регулярне, чітке та точне спілкування з іншими колегами з усіх відділів, надання інформації щодо повсякденної діяльності тощо.

4. Спілкування.

Організація повинна мати встановлені лінії зв'язку. Це може бути внутрішнім або зовнішнім, залежно від потреби, організація використовуватиме канали зв'язку. Спілкування із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами має вирішальне значення, оскільки вся організація залежить від цих двох факторів.

5. Документація, управління знаннями та записи.

Організація повинна мати належним чином організовану систему документації разом із базою даних управління знаннями. І те, і інше важливо для співробітників і керівництва співробітниками.

Документація в діловодстві також важлива для організації для ведення бази даних клієнтів. Це ті, у кого згодом з'явилися бізнес-перспективи.

6. Моніторинг проекту.

Моніторинг проекту в ході його просування є важливим для різних відділів. За кожним проектом стоїть багато ресурсів, і успіх проекту має вирішальне значення для всіх, хто в ньому бере участь.

Ось чому проект контролюється, коли він просувається від першого до кінцевого етапу. Відповідні вхідні дані надає керівництво, щоб тримати його на правильному шляху.

7. Стандарти та практики.

Безкомпромісне дотримання організаційних стандартів є необхідністю. Кожен, незалежно від посади в організації, повинен дотримуватися практик і стандартних процедур, встановлених для певних завдань.

Наприклад, під час входу на виробниче підприємство, залежно від виробленого продукту, важливо носити засоби безпеки, щоб захистити себе та зберегти стерильність приміщень. Організація, яка не дотримується своєї етики, матиме сумнівну довіру до ринку та своїх працівників.

8. Огляд і технічне обслуговування.

Кожна організація потребує перевірки та обслуговування. Об'єкти використовуються щодня, і їх зношеність потребує перевірки для належної роботи. Перевірка об'єктів і розпорядку дня є важливою, щоб тримати їх у належному вигляді.

Кожного разу, коли потрібно, слід проводити технічне обслуговування. Щорічне технічне та профілактичне обслуговування є частиною регулярного зносу.

9. Ідентифікація потенційних збоїв.

Регулярне зношування призведе до потенційних поломок обладнання. Окрім них, потенційні особливості можуть бути в системі, стратегії продукту. Як частина системи управління, важливо розпізнавати потенційні збої та вживати необхідних заходів для їх запобігання.

Як правильно кажуть: «Своєчасний стібок дев'ять рятує». Таким чином, відповідні посадові особи повинні забезпечувати своєчасне розпізнавання й усунення потенційних невдач.

10. Вибір постачальника та управління.

Постачальники є важливою частиною кожної галузі. Окрім забезпечення сировиною, вони також корисні для надання інформації про конкуренцію та оновлень у галузі. Це може бути дуже корисним для організації, яка прагне отримати конкурентну перевагу.

Важливість правильного вибору постачальника важко не підкреслити. Окрім вибору, не менш важливим є керування постачальником.

11. Повідомлення та розслідування інцидентів.

Щодня в організації відбувається багато випадків. Вони можуть бути пов'язані з виробництвом, маркетингом, фінансами, кадрами чи будь-якою іншою функцією. Факт залишається фактом, випадки продовжують відбуватися.

Як хороша система управління, повинна існувати система звітності, де кожен може повідомити про інцидент. Після того, як стався інцидент, будь-хто повинен повідомити про це, щоб запрацювала належна система розслідування. Розслідування інциденту є не менш важливим і має бути обов'язковим у кожній організації.

Повідомлення про інцидент може виявити недоліки та можливі помилки в системі, які можна усунути.

12. Ревізія та втручання.

Аудит – це перевірка та підтвердження даних, які надає організація. Фінансовий аудит є найпоширенішим, який проводиться в кожній організації. Для його реалізації доручено фінансовим аудиторам.

Можуть бути внутрішні аудитори або зовнішні аудиторії. Наприклад, аудит продажів, бухгалтерського обліку, маркетинговий аудит, аудит кадрів тощо. Якщо після аудиту виявляється щось невідповідне, аудитор втручається, щоб зробити процес плавним, усунувши перешкоди для вирішення проблеми.

Три ключові характеристики визначають процес управління.

По-перше, управління - це процес безперервної діяльності. Кожна з функцій управління пов'язана одна з одною і доповнюють одна одну. Важко розглядати функції окремо, оскільки менеджмент вимагає, щоб кожна діяльність доповнювала одна одну. Коли ви, як керівник, виконуєте одну функцію, ви, по суті, також запускаєте процес іншої функції.

По суті, менеджмент — це динамічний процес, який включає низку елементів і видів діяльності. Динамічний і соціальний елемент управління означає, що функції управління відокремлені від операційних функцій. У той час як операційні функції стосуються діяльності та процесів, таких як маркетинг, фінанси та закупівлі, функції управління відрізняються залежно від

організаційного рівня, на якому вони здійснюються. Рівні менеджменту зображено на рис.1.1.

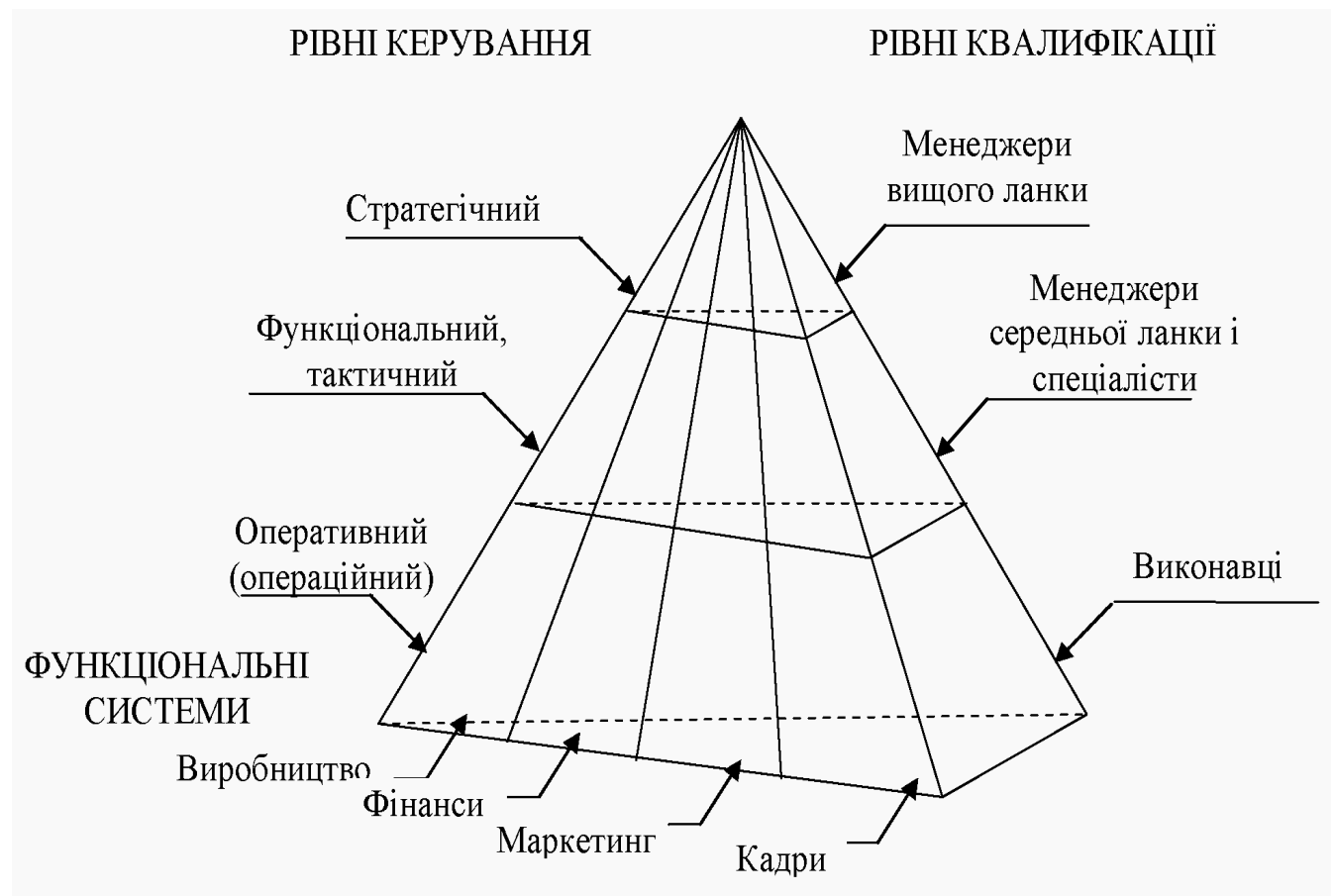


Рис.1.1. Рівні менеджменту та кваліфікації на підприємстві [2]

Другою основною характеристикою менеджменту є його залучення та концентрація на організаційних цілях. Менеджмент значною мірою орієнтований на досягнення ключової місії організації, її бачення. Хоча існують детальні цілі, на яких воно може зосередитися, керівництво головним чином зацікавлене у визначенні ширших організаційних цілей і використанні різних функцій для досягнення цілей. Кожна функція наближає організацію до досягнення її бачення [2].

Нарешті, менеджмент досягає цілей організації, працюючи з людьми та ресурсами організації. Ви можете використовувати різні фінансові ресурси або фізичне обладнання як частину процесу, а також спрямовувати та направляти

персонал до цілей. Менеджер відповідає за підтримку людей і підключення потрібної людини до потрібних ресурсів.

Функції залишаються незмінними, але суттєво відрізняються залежно від організаційної ієрархії. Керівник вищого рівня буде залучений до іншої діяльності, ніж менеджер нижчого рівня.

Основні концепції можуть бути однаковими, але вони динамічні у прояві.

З іншого боку, операційна функція менеджменту буде змінюватися відповідно до організації, відповідальної особи та операційних цілей. Для функцій управління мета конкретної діяльності залишається в основному незмінною, навіть якщо прояв може бути різним залежно від конкретної ситуації.

Функції управління однакові, але процеси управління, які використовують люди, можуть відрізнитися. Управлінські функції планування, організації, мотивація та контролю вважаються найкращим засобом опису роботи менеджера, а також найкращим способом класифікації накопичених знань про вивчення менеджменту. Хоча відбулися величезні зміни в середовищі, з яким стикаються менеджери, і в інструментах, які використовують менеджери для виконання своїх ролей, менеджери все ще виконують ці важливі функції [28].

Стиль або процес управління може залежати від організації, менеджера, про якого йдеться, і навіть цілей. Ви, швидше за все, зміните стиль управління, якщо керуєте однією особою або керуєте командою.

По-перше, важливо розуміти, що кожна функція не є ексклюзивною. Натомість кожна з них базується на попередніх функціях — коли вони всі на місці, відбувається найефективніше управління.

Розглянемо основні функції управління, а саме: планування, організація, мотивацію та контроль.

Планування

Планування — це функція управління, яка включає встановлення цілей і визначення курсу дій для досягнення цих цілей. Планування вимагає, щоб керівники знали умови навколишнього середовища, з якими стикається їхня

організація, і прогнозували майбутні умови. Це також вимагає, щоб керівники професійно приймали рішення.

Планування – це процес, який складається з кількох кроків. Процес починається зі сканування навколишнього середовища, що просто означає, що планувальники повинні знати про критичні непередбачені обставини, з якими стикається їхня організація з точки зору економічних умов, її конкурентів і клієнтів. Відповідальні управлінці за процес планування повинні спробувати спрогнозувати майбутні умови. Ці прогнози є основою для планування.

Менеджери відповідальні за процес планування повинні встановити цілі, які є заявами про те, чого і коли потрібно досягти, далі повинні визначити альтернативні напрямки дій для досягнення цілей. Після оцінки різних альтернатив менеджери повинні прийняти рішення щодо найефективніших напрямків дій для досягнення цілей, далі повинні сформулювати необхідні кроки та забезпечити ефективну реалізацію планів. Нарешті, менеджери повинні постійно оцінювати успішність своїх планів і вживати коригуючих заходів, коли це необхідно [1].

Існує багато різних типів планів і планувань.

Стратегічне планування передбачає аналіз конкурентних можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін організації, а потім визначення того, як позиціонувати організацію, щоб вона могла ефективно конкурувати в своєму середовищі. Стратегічне планування має тривалі часові рамки, часто три роки або більше. Стратегічне планування, як правило, охоплює всю організацію та включає формулювання цілей. Стратегічне планування часто базується на місії організації, яка є фундаментальною причиною її існування. Вище керівництво організації найчастіше проводить стратегічне планування (див. Додаток А).

Тактичне планування — це середньострокове (від одного до трьох років) планування, спрямоване на розробку відносно конкретних засобів реалізації стратегічного плану. Менеджери середньої ланки часто займаються тактичним плануванням.

Оперативне планування, як правило, припускає наявність цілей і завдань у масштабах організації або підрозділу та визначає шляхи їх досягнення. Оперативне планування – це короткострокове (менше року) планування, яке призначене для розробки конкретних кроків дій, які підтримують стратегічні та тактичні плани.

Менеджерам спочатку необхідно розробити детальний план дій. На етапі планування керівництво має визначити цілі та створити обґрунтований курс дій для їх досягнення. Може бути кілька шляхів досягнення мети, але керівництво зобов'язане визначити найкращий напрямок дій.

Аналіз — це не що інше, як визначення елементів контексту, в якому існує організація. Є фактори всередині організації, які є частиною внутрішнього аналізу, і є фактори, які існують за межами організації, які були б частиною зовнішнього аналізу. Аналіз цих компонентів виконується різними способами з різними рівнями точності та достовірності. Внутрішні компоненти організації набагато легше проаналізувати, ніж зовнішні фактори, але вони часто можуть створювати серйозні проблеми для змін. Зовнішнє середовище представляє змінні, які складніше аналізувати, але легше орієнтуватися.

Мета аналізу полягає в тому, щоб визначити, де існують можливості та виклики для організації. Внутрішній аналіз зосереджується на внутрішньому середовищі організаційної культури, історії, можливостей, цінностей і ресурсів. Внутрішній аналіз здійснюється за допомогою культурних оцінок, фінансової звітності, заявок на інвентаризацію, розповіді історій або, на більш базовому рівні, взаємодії менеджера з членами організації. Зовнішній аналіз враховує будь-яку змінну за межами організації. Цей аналіз зосереджується в першу чергу на конкурентному середовищі галузі або просторі, в якому працює організація, наприклад споживачі, постачальники, конкуренти, нові учасники, а також замітники та додаткові ринки. Конкурентне середовище представляє ризики та можливості, які є унікальними для конкретної галузі. Зовнішній аналіз також повинен поширюватися на визначення правових, технологічних, економічних, політичних, демографічних і соціальних елементів, які впливають

на організацію на макрорівні. До них належать законодавчі акти, що очікують на розгляд і діючі, наявність капіталу, новий ринок і можливості зростання, ціни, витрати, робоча сила, освітні тенденції, вплив імміграції, різноманітність і споживчий попит на продукти.

Аналіз дає менеджерам зрозуміти, де створювати цінність. Це означає, що вони беруть до уваги всі можливості, проблеми та ризики, які існують у кожному з цих контекстів, а потім приймають рішення, у якому напрямку спрямовувати організацію. Розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим для підвищення ймовірності успіху. Ця сітка представляє результати, за якими організації є успішними чи неуспішними, і вони розуміють, що зумовило цей конкретний результат. Успіх можна визначити незалежно від того, якою є місія організації: прибутки, частка ринку, перемоги спортивної команди, кількість учасників є подією тощо [3].

Складання успішного плану включає узгодження мети з баченням організації, врахування факторів, які можуть вплинути на проект як внутрішні, так і зовнішні, а також встановлення реалістичних часових рамок, пам'ятаючи про обмеження ресурсів і бюджету.

Три різні типи планування в менеджменті включають різні види планів, що розробляються на різних рівнях:

Стратегічний: довгостроковий тип базового планування високого рівня, який акцентує увагу на місії, цінностях і баченні організації.

Вище керівництво складає свої стратегічні плани, і всі керівники повинні повертатися до стратегічних планів, щоб керувати своїми рішеннями.

Тактичний: короткострокове (один рік або менше), орієнтоване на цілі тип планування, яке часто здійснюється керівництвом середньої ланки [30].

Оперативний: план, який описує щоденну дорожню карту діяльності в компанії. Керівники середнього та керівники нижчого рівня розробляють операційні стратегії в більшості випадків.

Організація

Організація — це функція управління, яка передбачає розробку організаційної структури та розподіл людських ресурсів для забезпечення досягнення цілей. Структура організації — це структура, в якій координуються зусилля. Структура зазвичай представлена організаційною структурою, яка забезпечує графічне представлення ланцюга керування в організації. Рішення, прийняті щодо структури організації, зазвичай називають рішеннями щодо організаційного дизайну.

Організація також передбачає проектування окремих робочих місць всередині організації. Мають бути прийняті рішення щодо обов'язків і відповідальності окремих робітників, а також способу виконання обов'язків. Рішення, прийняті щодо характеру робочих місць в організації, зазвичай називаються рішеннями щодо проектування робочих місць.

Організація на рівні організації включає в себе рішення про те, як найкраще розділити або згрупувати робочі місця у відділи для ефективної координації зусиль. Існує багато різних способів поділу на відділи, включаючи організацію за функціями, продуктами, географією чи клієнтами. Багато великих організацій використовують кілька методів департаментізації. Департаментізація - це процес групування схожих робіт та їх виконавців.

Організація на рівні конкретної роботи включає в себе те, як найкраще спроектувати окремі роботи для найбільш ефективного використання людських ресурсів. Традиційно розробка робочих місць ґрунтувалася на принципах розподілу праці та спеціалізації, які припускали, що чим вузьчим є зміст роботи, тим більш кваліфікованою є особа, яка її виконує. Однак досвід показав, що робочі місця можуть стати занадто вузькими та спеціалізованими. Наприклад, як би ви хотіли день за днем закручувати кришки на банках, що робили багато десятиліть тому, якби працювали в компанії, яка виготовляла та продавала желе та джеми? Коли це трапляється, це призводить до негативних наслідків, включаючи зниження задоволеності роботою та організаційної відданості, збільшення прогулів і плинності кадрів.

Організаційна функція полягає в тому, щоб прийняти раніше створений план і втілити його в життя. Основні види діяльності в цій функції включають:

- Визначення всіх необхідних кроків проекту;
- Визначення того, хто виконуватиме дії, і використання цих ресурсів для роботи;
- Встановлення рівнів повноважень і відповідальності для кожної залученої особи.

Організація сприяє чіткій розробці організаційної структури для виконання плану, але вона також заохочує співпрацю між членами команди, розподіленими між різними командами та відділами. Коли Інститут управління проектами (PMI) називає погану комунікацію однією з головних причин провалу проекту, стає очевидним, що ефективна співпраця між членами команди відіграє важливу роль в досягненні успіху проекту. Система функцій управління на підприємстві зображено на рис.1.2.



Рис.1.2. Система функцій управління [9]

Мотивація

Лідерство передбачає соціальні та неформальні джерела впливу, які використовуємо, щоб надихнути інших на дії. Якщо менеджери є ефективними лідерами, їхні підлеглі будуть з ентузіазмом докладати зусиль для досягнення цілей організації.

Науки про поведінку зробили великий внесок у розуміння цієї функції управління. Дослідження особистості та вивчення ставлення до роботи дають важливу інформацію про те, як менеджери можуть найбільш ефективно керувати підлеглими. Наприклад, це дослідження говорить нам, що для того, щоб стати ефективним лідером, менеджери повинні спочатку зрозуміти особистість, цінності, ставлення та емоції своїх підлеглих.

Дослідження мотивації та теорії мотивації надають важливу інформацію про способи, за допомогою яких працівники можуть бути активізовані для продуктивних зусиль. Дослідження комунікації визначають, як менеджери можуть ефективно та переконливо спілкуватися [30].

Виконуючи перші дві функції управління, менеджери повинні переключити свою увагу на людей.

Провідний етап складається з мотивації та впливу на співробітників для виконання роботи та виконання стандартів продуктивності. Маємо на увазі, що ефективне керівництво виходить за рамки делегування та вказівок, що робити співробітникам.

Приклади ефективних лідерських навичок, на яких менеджери можуть зосередитися, включають часте та чітке спілкування, вираження співчуття, активне слухання, підтримання прозорості та розширення можливостей команди працювати якнайкраще. Використання навичок міжособистісного спілкування та різних стилів лідерства для різних ситуацій має вирішальне значення для менеджерів, щоб використовувати їх, керуючи своїми співробітниками.

Контроль

Контроль передбачає забезпечення того, щоб продуктивність не відхилялася від стандартів. Контроль складається з трьох кроків, які

включають(1) встановлення стандартів ефективності, (2) порівняння фактичної продуктивності зі стандартами та (3) застосування коригувальних дій, коли це необхідно. Стандарти продуктивності часто вказуються в грошовому виразі, наприклад доходи, витрати або прибуток, але також можуть бути виражені в інших термінах, таких як вироблені одиниці, кількість дефектних продуктів або рівень якості чи обслуговування клієнтів.

Вимірювання продуктивності може здійснюватися декількома способами, залежно від стандартів ефективності, включаючи фінансові звіти, звіти про продажі, результати виробництва, задоволеність клієнтів і формальну оцінку ефективності. Менеджери всіх рівнів певною мірою виконують управлінську функцію контролю [4].

Управлінську функцію контролінгу не слід плутати з контролем у поведінковому чи маніпулятивному сенсі. Ця функція не означає, що менеджери повинні намагатися контролювати або маніпулювати особистостями, цінностями, ставленням або емоціями своїх підлеглих. Натомість ця функція управління стосується ролі керівника у вживанні необхідних дій для забезпечення того, щоб пов'язана з роботою діяльність підлеглих узгоджувалася з цілями організації та відділу та сприяла досягненню цілей організації та відділу.

Ефективний контролінг вимагає наявності планів, оскільки планування забезпечує необхідні стандарти ефективності або цілі. Контролінг також вимагає чіткого розуміння того, хто несе відповідальність за відхилення від стандартів. Двома традиційними методами контролю є бюджетний аудит і аудит ефективності. Аудит передбачає вивчення та перевірку записів і підтверджуючих документів. Аудит бюджету надає інформацію про те, де знаходиться організація щодо того, що було заплановано або передбачено в бюджеті, тоді як аудит ефективності може спробувати визначити, чи відображені цифри є відображенням фактичної продуктивності. Хоча контролінг часто розглядається з точки зору фінансових критеріїв, менеджери також повинні контролювати виробничі та операційні процеси, процедури надання послуг, дотримання політики компанії [29].

Функція контролю полягає в моніторингу продуктивності та прогресу в ході виконання проекту та внесенні коригувань за потреби. Менеджери повинні переконатися, що співробітники дотримуються термінів, одночасно збалансовуючи синхронність між ресурсами проекту та загальним бюджетом. Менеджерам може знадобитися вжити коригувальних заходів і бути проактивним у своєму підході, щоб переконатися, що члени команди дотримуються призначених термінів.

Дві ключові сфери, де менеджерам може знадобитися внести корективи, включають персонал і бюджет. Наприклад, скажімо, призначений керівник, який працює над проектом, залишає компанію. Керівнику потрібно буде якнайшвидше знайти заміну, ефективно навчити її та, сподіваюся, забезпечити безперебійну роботу проекту.

З точки зору бюджету, менеджери повинні ретельно контролювати витрати. Припустімо, що проект починає вичерпувати бюджет — у такому випадку менеджер повинен визначити, що спричиняє перевитрати. Якщо ці витрати виправдані, їм слід заздалегідь попросити додаткове фінансування або обмежити витрати, щоб більш уважно ставитися до бюджету в інших сферах.

Застосування чотирьох функцій управління спочатку може здатися складним, але з відповідними ресурсами та знаннями менеджери можуть успішно виконувати всі обов'язки.

Отже, проаналізувавши поняття системи менеджменту та формування функцій менеджменту на підприємстві переходимо методів які використовуються для забезпечення управління.

1.2. Використання методів менеджменту на підприємстві

Опираючись на функції менеджменту, важливо сформувані відповідні методи роботи, що забезпечать ефективну діяльність підприємств.

Методи управління - це способи цілеспрямованого впливу на окремих працівників та їх групи, що функціонують у складі організації.

В практиці менеджменту виділяють такі основні методи управління: організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні.

Найпрогресивнішими методами управління, що використовуються у корпораціях чи навіть підприємствах є методи пов'язані з управлінням корпоративними знаннями. Способи управління корпоративними знаннями допомагають в управлінні шляхом досягнення ряду переваг даних методів управління:

- Стандартизоване захоплення знань

Коли ми використовуємо Enterprise Knowledge Management, це стандартизує збір знань. Інформація структурована в передбачуваному форматі, який надає узгодженості вашим ресурсам знань. Це полегшує співробітникам споживання інформації та застосування розуміння у власній роботі. Знання дотримуються доступної для спостереження структури, яка об'єднує пов'язаний вміст у категорії, які мають сенс у всіх сферах.

- Не потрібно заново проходити ті ж самі етапи

Коли працівники мають доступ до належних організаційних знань, це заважає їм виконувати роботу, яка вже була завершена. Вони можуть отримати користь від знань інших, стимулюючи інновації та здатність виконувати нові проекти. Дублювання роботи — це величезна трата часу для працівників, які інакше могли б зайнятися створенням нових цінностей для організації. Управління корпоративними знаннями гарантує, що співробітники знають, над чим працюють інші співробітники, і можуть визначити можливості для співпраці.

- Підвищення впевненості співробітників у прийнятті рішень

Співробітники можуть швидше та краще приймати рішення, коли їм доступні знання. Вони володіють усіма фактами, тому процес прийняття рішень є більш точним і надійним. Їм не потрібно звертатися до колег, щоб знайти потрібну інформацію, оскільки вся вона у них під рукою. Більшість здогадок

усувається під час прийняття рішень, і співробітники мають змогу досягати правильних результатів. Співробітники можуть отримати користь від досвіду інших без запитів, і в результаті процеси стають більш оптимізованими.

- Швидкий доступ до інформації

Якщо працівникам надається можливість знаходити інформацію набагато швидше, вони більш продуктивні у своїй роботі. Співробітники витрачають менше часу на пошуки важкодоступної інформації, оскільки вони автоматично знають, де що знаходиться. Час, який вони заощаджують на пошуку знань, можна краще витратити на діяльність із вищою нормою прибутку для бізнесу. Якщо у них є запитання, вони знають, що можуть просто пошукати його в Системі керування знаннями замість того, щоб турбувати своїх колег.

- Зменшити ризик втрати знань

Якщо ви не запикуєте свої організаційні знання, вони, як правило, залишають бізнес, коли працівник йде далі. Неявні знання, які ніколи не розкриваються, завжди будуть знаходитися в головах співробітників, і бізнес не зможе отримати вигоду з цих знань. Відтік співробітників призводить до втрати важливого досвіду та раптово з'являється прогалини в знаннях. Документування ваших неявних знань є важливим способом зберегти ці знання для майбутньої користі.

- Оптимізуйте спілкування та співпрацю

Наявність необхідних знань спрощує спілкування та співпрацю. Співробітники можуть працювати краще, коли знають те, що знають усі інші, і до кого вони можуть звернутися за допомогою в проєкті. Команди продуктивніші, а співпраця між відділами стає більш можливою завдяки розширеному обміну знаннями. Співробітники знають, коли інші працюють над проєктами, які мають можливість для співпраці між відділами, і всі працюють більш узгоджено [31].

Особливу увагу слід приділити методам менеджменту з якості, адже це одна з головних сфер діяльності підприємства.

Метою адаптації методів є підвищення ефективності методів управління якістю. Будь-який спосіб управління якістю без відповідної адаптації до конкретна виробнича ситуація може виявитися непрацездатною. Це тому, що в підручниках і статтях автори продемонструвати відому практику застосування методів. Однак для розробки моделі або методу застосування для всіх підприємств неможливий. Тому перед застосуванням методу, необхідно адаптувати його до умов роботи підприємства.

Адаптивні ознаки методів управління якістю:

- сфера застосування (для кількісного аналізу, для якісного аналізу, залежність від вибірки значень, кількість експериментів та/або даних);
- вимоги до навичок і знань персоналу зі застосовуванням методу управління якістю (чим вище вимоги, тим нижча адаптація);
- вміння використовувати програмні продукти для колекції та аналіз необхідних даних;
- помилки, які можуть бути допущені при застосуванні якості метод управління та/або інтерпретація його результатів (суттєвість і кількість цих помилок);

Метод , які слід застосовувати в системі управління підприємством.

– Мозковий штурм

Мозковий штурм — це метод генерування нових ідей від колективної групи людей. Це відбувається в середовищі співпраці, де учасникам пропонується поділитися своїми думками з метою вирішення ключових бізнес-проблем. Під час сеансів мозкового штурму ваша команда може знайти рішення для проблем, розділивши їх на менші, більш легкозасвоювані частини. Вони можуть записати результати свого мозкового штурму в систему управління та зробити їх доступними для всіх.

– Навчання та захоплення ідей

Для вирішення нових бізнес-завдань потрібні нові ідеї. Компанії необхідно мати процеси для отримання та оцінки нових ідей від співробітників, які потім можна зберігати в системі управління знаннями. Ви можете зібрати ідеї у

віртуальну «скриньку ідей», по електронній пошті або завітати до когось за стіл для розмови. Нові ідеї можна зробити доступними у вашому KMS, де кожен зможе ними скористатися, і їх можна буде впроваджувати у всьому бізнесі.

– Допомога рівного

Допомога рівного – це процес збору знань на початку проекту або нової частини роботи. Команда проекту запрошує колег на зустріч і користується їхніми відповідними, знаннями та досвідом, щоб проект реалізувати правильно. Проводячи нараду, приймаюча команда проекту чітко описує свої амбіції щодо нього, а запрошена команда використовує свої знання, щоб надати вказівки команді проекту.

– Спільна робоча зона

Створіть у своїй організації робочий простір для спільної роботи, який дозволить різним співробітникам об'єднуватися та працювати разом. Якщо ваша команда розкидана по різних локаціях, скористайтеся онлайн-співпрацею, де співробітники можуть працювати більш гнучко та творчо. Спільні робочі простори дозволяють співробітникам координувати роботу з колегами з інших команд і відділів, з якими вони зазвичай не стикаються.

– План компетенцій працівника

Ви можете запровадити персональний план компетенції, який допоможе вашим співробітникам розвинути необхідні навички, щоб стати продуктивними працівниками, які можуть підтримувати корпоративне управління знаннями у вашій організації. Працівник починає з усвідомлення навичок інтелектуального працівника, переходить до прикладної практики і, нарешті, демонструє компетентність у цій навичці.

– Таксономія

Підприємства отримують цінність від знань, які накопичуються в їх організації, застосовуючи таксономію, яка передбачає логічне впорядкування даних у систему категорій і під категорій. Співробітники можуть бачити, як упорядкована інформація, і знаходити зміст, який їм потрібний. Таксономії

допомагають вам керувати великими обсягами інформації та надавати відчуття порядку хаосу.

Стратегічні цілі та завдання перед органом управління маркетинговою діяльністю підприємства ставляться керівництвом підприємства з урахуванням змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виходячи з корпоративної стратегії підприємства. Вплив факторів маркетингового макросередовища впливає на рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства, але не впливає прямо і безпосередньо на її рівень [6].

Макросередовище відноситься до непрямих середовищ, і його фактори неконтрольовані підприємством, тому немає зворотного зв'язку між макрорезультатами та системою маркетингового менеджменту. Макроекономічні фактори характеризують поточні умови діяльності підприємств, тобто певні загрози чи можливості для підприємства. Фактори мікросередовища безпосередньо впливають на діяльність підприємства та рівень ефективності його маркетингової діяльності та відчувають на собі відповідний вплив. Проте фактори прямого впливу погано контролюються підприємствами, і одним із завдань служб компанії є пошук засобів впливу на ці фактори та посилення зворотного зв'язку. Загальна корпоративна стратегія підприємства розробляється на основі аналізу факторів зовнішнього та зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим виникає необхідність введення такої категорії, як оцінка ефективності маркетингової діяльності – вона передбачає оцінку маркетингової політики на підприємстві. Ефективність запропонованої системи визначається кінцевим рівнем ефективності маркетингової діяльності підприємства, яке характеризується показниками маркетингової діяльності [32].

Десятиліттями організації покладалися виключно на застарілу щорічну перевірку ефективності як модель управління ефективністю. Незважаючи на те, що експерти ще в 1965 році засуджували щорічний огляд як неефективний, лише в останні роки сучасні методи управління продуктивністю почали замінювати цей застарілий метод.

Як і в будь-якому випадку, пов'язаному з людською психологією, ніколи не буде однозначної відповіді щодо ефективного управління та того, як найкраще мотивувати своїх співробітників. Те, що працює для одного працівника, може не працювати для іншого, а методи однієї галузі можуть не застосовуватися в іншій.

Пам'ятаючи про це, організації працюють над удосконаленням свого процесу управління ефективністю від застарілого щорічного огляду до такого, який пристосований до їх галузі та їхніх потреб.

Важливим є цілісне бачення систем синергії систем менеджменту, для формування цілісної картини (див.рис.1.3.).

Ефективний процес управління продуктивністю фундаментально базується на трьох ключових факторах:

- Комунікація: комунікація має бути постійною та прозорою;
- Зворотний зв'язок: Зворотній зв'язок має бути частим і своєчасним;
- Постановка цілей: Постановка цілей і перевірка продуктивності йдуть паралельно;

Однак це не означає, що коли організації розглядають найкращі практики управління ефективністю, вони не розширюють свої системи за межі цих трьох ключових стовпів для сприяння ефективній роботі. Давайте детальніше розглянемо ці три основні принципи управління ефективністю:

1. Постійна комунікація є відмінною рисою сучасного управління ефективністю підприємства. Оскільки 50% працівників відчувають, що вони не розуміють, чого від них очікують на роботі, це лише свідчить про те, що попередня система щорічних оглядів і рідкісного спілкування між керівником і співробітником не працює.

2. На аналогічному рівні частий зворотний зв'язок є ще одним важливим аспектом ефективного управління. Дослідження показало, що майже 30% співробітників почали шукати іншу роботу після того, як отримали негативний відгук про свою роботу, а це означає, що будь-який негативний відгук потрібно ретельно розглянути, перш ніж його надати.

3. Надійне встановлення цілей також має бути основою управління, оскільки це допоможе вашим співробітникам бути залученими та працювати якнайкраще. З компаній, які мають ефективні системи управління, 91% стверджують, що цілі співробітників пов'язані з бізнес-пріоритетами. Однак життєво важливо, щоб системи управління не просто встановлювали цілі, а щоб менеджери разом із співробітниками визначали методи вдосконалення.

Перевірки ефективності все ще є важливим інструментом управління ефективністю, але оскільки 51% співробітників вважають, що щорічні перевірки є неточними, тенденції управління ефективністю починають рухатися до більш частих перевірок або 360-проверок [5].

Нарешті, навчання та тренінги стають все більш помітною особливістю сучасних планів управління підприємства. 89% американських працівників хочуть, щоб їхні роботодавці постійно підтримували їх навчання та розвиток, і без будь-якого навчання та розвитку на місці 40% працівників звільняться в перший рік роботи.

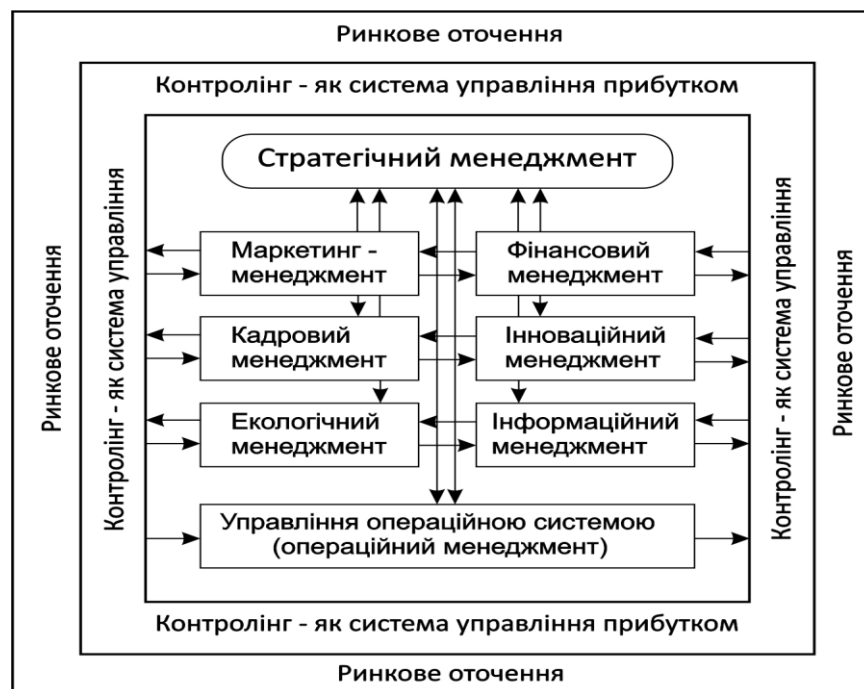


Рис.1.3. Система синергії систем менеджменту [5]

Як відомо, методи управління сьогодні різні, в тому числі дослідження на практиці теж відрізняються. Проте їх сукупність у результаті впливу на колектив працівників та окремих виконавців забезпечує певні результати в досягненні поставлених цілей. Інакше й бути не може, оскільки за допомогою методів управління вони впливають на окремих працівників і на підприємство в цілому, в тому числі в питаннях підбору та розміщення кадрів [33].

Адже за науковим визначенням основною метою методів менеджменту сьогодні є орієнтація на досягнення поставлених цілей та досягнення ефективних результатів і досягнень, а пріоритетом для них є забезпечення раціонального використання всіх видів ресурсів, що використовуються в практичній діяльності.

Виходячи з цього, в даній магістарській роботі ми хочемо розглянути певні групи методів, які, на нашу думку, є найбільш впливають та ефективними. До таких методів управління ми хочемо проаналізувати, перш за все, такі економічні методи, які охоплюють питання планування, обліку, комерційного розрахунку, встановлення цін на товари і послуги, а також організаційно-адміністративні методи управління [34].

Беззаперечним є той факт, що методи управління базуються на дії економічних факторів ринкової економіки, їм належить провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю організацій, а сьогодні вони посідають найважливіше місце в системі менеджменту методи[7.с.76]. Це пов'язано з тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основі яких лежать об'єктивні потреби та інтереси людей.

Адже тут закладені як принципи мотивації праці через ефективні системи оплати праці та відповідне стимулювання, так і принципи планування витрат і прибутку, ціноутворення на продукцію праці та послуги, комерційного розрахунку та економного ставлення до використовуваних ресурсів тощо. Тому ми вважаємо, що саме такий набір важелів управління, а також забезпеченість підприємства трудовими ресурсами і водночас раціональне їх використання

забезпечить збільшення обсягу продукції, зниження її собівартості та збільшення прибутку, що забезпечує досягнення підприємством цілей у його розвитку.

На нашу думку, ефективність управлінської діяльності підприємства можна визначити лише з точки зору перевірки правильності всіх процесів, які включає менеджерська діяльність підприємства (планування, організація, реалізація, контроль та оцінка ефективності управлінської діяльності).

Всі відділи взаємозалежні і взаємодіють один з одним, від ефективності роботи кожного окремого підрозділу залежить ефективність діяльності кожного підприємства в цілому та рівень ефективності його діяльності.

Принцип зв'язку «внесок/результативність» між підсистемою управління та компонентами керованої підсистеми управління діяльністю підприємства вимагає, з одного боку (у формі внесків), відповідних заходів з боку підрозділів підприємства для підвищення ефективності окремих аспектів управління маркетингом і, з іншого боку, ефективність цих зусиль оцінюється органом управління діяльністю підприємства і впливає на подальшу діяльність цих підрозділів.

Важливим є також аналіз зв'язок видів менеджменту з конкретними керівними структурними одиницями, а саме види менеджменту (керований об'єкт) включають: склад елементів менеджменту, структуру реалізації функцій, результати функціонування, а керівні структурні одиниці включають: стратегію, функції управління, організаційну структуру та показники діяльності які забезпечують функціонування системи менеджменту на підприємстві (див.рис.1.4.).

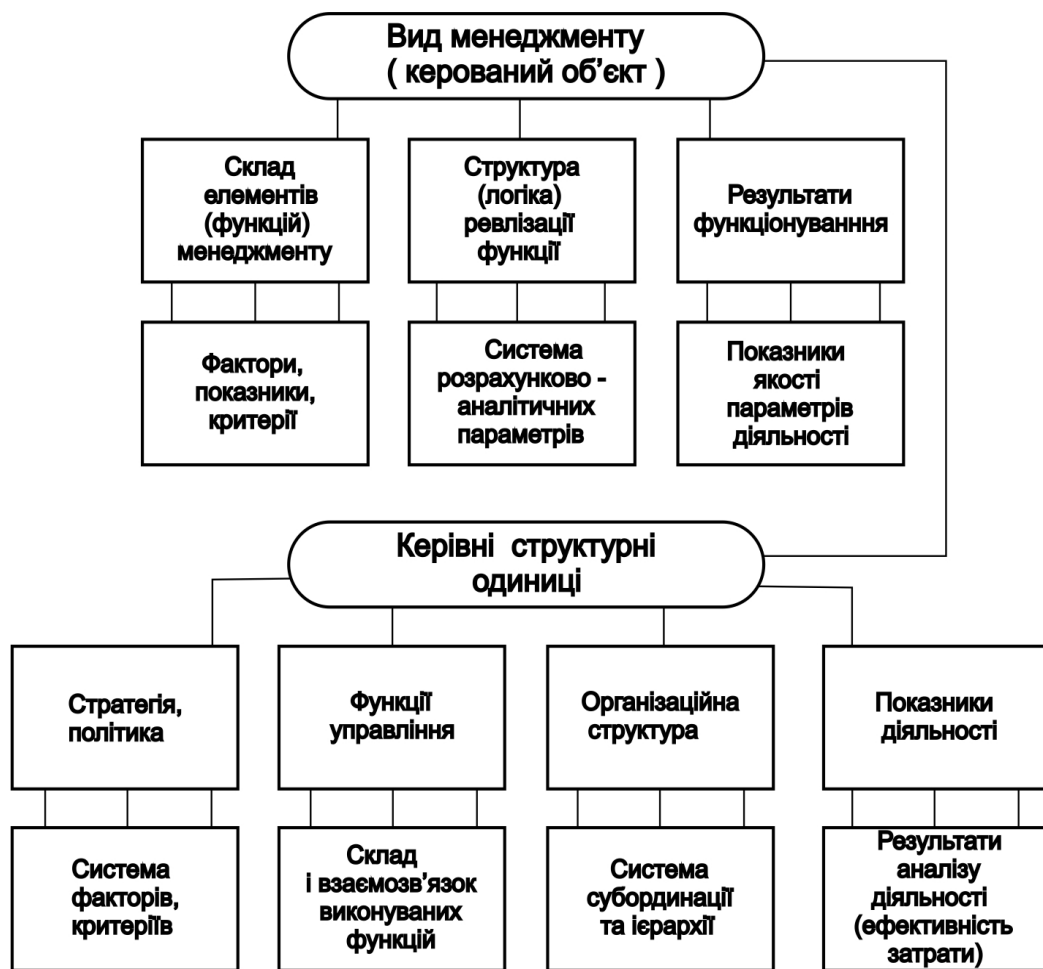


Рис.1.4.Зв'язок видів менеджменту з конкретними керівними структурними одиницями [10]

Склад показників, за якими оцінюється ефективність системи управління діяльністю підприємства визначається, змінюється залежно від специфіки ринку та галузевих умов його функціонування [10].

Дослідження підходів до управління діяльністю підприємства дозволило запропонувати наступні складові системи управління діяльністю підприємства: підсистему управління (орган управління діяльністю підприємства) та підсистему виконання.

Визначення характеру впливу факторів на діяльність підприємства дозволило обґрунтувати модель взаємодії системи управління підприємства з факторами його макро- та мікросередовища та охарактеризувати типи зв'язків між системою управління та фактори мікросередовища (прямий вплив факторів зі слабким зворотним зв'язком) і макросередовища (опосередкований вплив факторів, зворотній зв'язок відсутній).

Внутрішнє середовище підприємства. Після обробки всіх отриманих даних, визначення рівня ефективності діяльності підприємства, виявлення проблемних місць у системі управління діяльністю підприємства та розробки шляхів підвищення рівня ефективності діяльності, орган управління розробляє комплекс конкретних завдань щодо підвищення ефективності діяльності для окремих підрозділів підприємства, а також контролює виконання завдань. У загальному вигляді результативність – це співвідношення між досягнутими результатами та витратами на це. Звичайно, результати можуть бути оцінюються як зростання обсягів продажів; підвищення прибутковості підприємства.

Проте в даному випадку увага приділяється процесу формування прихильності аудиторії до певних брендів і створенню позитивного іміджу підприємств, прийняттю рішень про співпрацю з тими чи іншими організаціями, реалізованим на основі раціонального використання зацікавлених сторін, механізм маркетингових комунікацій на ринку. Такі параметри неможливо оцінити за економічними показниками.

Критерії системи управління діяльністю підприємства пов'язані з її кінцевою оцінкою за прямою та оберненою залежностями на основі «внески/результативність», що дозволяє оцінити доцільність зусиль підприємства щодо підвищення ефективності його діяльності. Перспективами подальших наших досліджень у цьому напрямі є визначення та локалізація системи управління діяльністю підприємства як складова стратегічного менеджменту.

Продуктивно розглянувши функції менеджменту та сформувавши методи управління на підприємстві дуже важливо об'єднати цю інформацію в конкретні стратегічні кроки та вибрати найбільш потрібну стратегію менеджменту.

Отже, наступним важливим напрямком комплексного розроблення системи менеджменту для підприємства є забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів.

1.3. Забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів на підприємстві

Ринкова економіка характеризується прискореними темпами розвитку науково-технічний прогрес, динаміка змін зовнішніх факторів і пов'язаних з ними невизначеностей ринкової ситуації в майбутньому, висока ризикованість комерційної діяльності підприємств та посилення конкуренції між ними. Залежність життя підприємства від ефектів мікро- і макрофактори зумовлюють необхідність прогностичної оцінки навколишньої системи і працювати відповідно до результатів прогнозу [36].

За цих умов виникає необхідність впровадження нових підходів до управління суб'єктами, які б сприяли розвитку їх господарської діяльності та покращення конкурентних позицій на ринку з метою підвищення їх ефективності.

Пріоритетним завданням управління підприємством в ринкових умовах є прогнозування стану, поведінки суб'єктів середовища, формування взаємовідносин з ними в довгостроковій перспективі. Тому в теорії і практиці в менеджменту набуває популярності концепція стратегічного управління, яка дає змогу оцінити майбутні зміни та спрямовує діяльність компанії за результатами прогнозу.

Підхід – це стратегічне планування, яке охоплює всі підсистеми підприємства.

Стратегічне планування в практиці менеджменту набуло значного поширення в другій половині ХХ ст. При своєчасному реагуванні підприємства до несподіваних змін у бізнес-середовищі необхідною умовою їх виживання та досягнення комерційних переваги. Цей тип управління сформувався переважно в корпоративному банкінгу.

Кілька великих, переважно американських транснаціональних компаній, які стикаються з проблемою експансії протистояння конкурентів поклала початок у 1950–1960-х роках. Зараз стратегічне планування діяльності

використовується також на значно менших підприємствах які прагнуть досягти комерційного успіху або зберегти ринок позиція, досягнута в довгостроковій перспективі.

Останнім часом для отримання конкурентної переваги на ринку і отже, для підвищення ефективності компанії було достатньо лише адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Зі зростанням складності ринкової ситуації і посилення конкуренції з метою досягнення довгострокового успіху та стійкості стратегічних підприємств необхідна швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, особливо в сьогоденні рааліях [35].

Швидкість цієї реакції досягається плануванням змін у середовищі на основі її прогнозування та адаптації підприємств до цих змін.

Тому в процесі стратегічного управління увага менеджерів переноситься з внутрішнього середовища в бізнес-середовище і від координації внутрішніх факторів до зовнішніх факторів. Отже, стратегічне управління означає розробку планів функціонування підприємства на основі довгострокових прогнозів ринку ситуація і потенціал компанії. Тому стратегічне планування часто ототожнюється з прогнозом активності, який не зовсім точний, оскільки прогнозування є лише однією з функцій стратегічного управління.

Прогноз змін необхідний для розуміння прогнозу зміни та планування перспективних можливостей об'єкта. Крім того, стратегія повинна включати діяльність підприємства щодо досягнення стратегічних цілей, заснованих на прогнозованих змінах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ми можемо запропонувати єдину політику розвитку для групи компаній які організовані разом не тільки через одну діяльність, але мають приблизно однакові фінансові та майнові можливості. Проте розвиток стратегія для кожного предмета, і (особливо) шляхи її реалізації та воля залежать від потужностей підприємств. Практика стратегічного менеджменту відрізняються стратегіями та різними поглядами на процес їх розвитку, як єдиної універсальної стратегії не існує: індивід і унікальність кожної компанії в силу специфіки галузей, особливо

внутрішнього середовища, можливостей, філософії, управлінського персоналу та його здатність до високоприбуткових, але ризикованих рішень етнічний менталітет тощо.

Тому кожна компанія повинна розробити власну стратегію, засновану на цілі, прогнози стану зовнішнього та внутрішнього середовища і це потенціал. Тільки стратегії індивідуальності можуть додати конкурентоспроможності перевага та збільшення можливості адаптації до мінливого ринку навколишнє середовище[11].

В умовах ринку кожна компанія розробляє власний набір взаємопов'язані стратегії, які утворюють стратегічний портфель, який описує суб'єкт бачення свого місця і ролі на ринку. Крім того, справжня, ефективна стратегія може поєднувати в собі ознаки кількох основних стратегій, які ми можемо класифікувати за різними критеріями.

Корпоративний стратегічний план компанії визначає шляхи її розвитку.

Бізнес-стратегія, яка передбачає план управління індивідуумом сфери діяльності підприємства (виробництво окремих видів продукції, товарів, деяких види послуг тощо), спрямовані на перемогу в сильній довгостроковій конкуренції положення на ринку. Для суб'єктів, які займаються одним видом діяльності, корпоративним і бізнес-стратегії збігаються [10, с. 78–82].

Стратегії починаються з бізнес-стратегії. Метою роботи функціональної стратегії є підтримка бізнесу. Ця стратегія є спрямована на розробку необхідних дій щодо забезпечення управління окремі відділи або функції управління бізнесом. Функціональні стратегії є основою для реалізації бізнес-стратегії для компанії, що забезпечує його реалізацію в стратегічному наборі [10, с. 82–83].

Основними функціональними стратегіями є маркетингова, інноваційна, фінансова, соціальна, стратегія виробництва та інше. Розробка функціональних стратегій сприяє реалізації стратегічних напрямків первинної ланки управління.

Операційні стратегії доповнюють стратегічний набір, визначають дії керівництва організаційних підрозділів і забезпечують реалізацію оперативних

цілей (фінансових, інвестиційних, маркетингових і стратегії ціноутворення тощо) [10, с. 83–85].

Стратегії також можна класифікувати за стадією життєвого циклу підприємства:

- стратегія росту характерна для стратегії проростання та зростання компанії;
- стратегія стабілізації – на зрілість компанії;
- стратегія скорочення – для компанії стадії старіння;
- реструктуризаційна стратегія – на припинення діяльності.

Провідний експерт зі стратегічного менеджменту та конкурентоспроможності М. Портер пропонує більшість стратегій для формування та реалізації в три підходи:

- стратегія контролю витрат;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування [9].

Перший підхід пов'язаний зі скороченням витрат (для комерційних, як правило, витрат на розподіл). В результаті компанія може досягти лідерство за рахунок зниження цін на аналогічні товари та завоювання більшого ринку частка. Ця стратегія є найефективнішою за надзвичайно гнучкого попиту на цей продукт і коли на ринку є підприємства, які конкурують із подібним продуктом коли зниження ціни призводить до значного зростання попиту.

Другий підхід спрямований на пропозицію товарів, більш привабливих для споживачів, ніж товари конкурентів. Цього можна досягти завдяки високій якості продукція, розвинена система післяпродажного обслуговування, принципова новизна продукції, високий рівень обслуговування клієнтів, імідж компанії або продукту.

Ці перші два підходи зазвичай забезпечують стратегію охоплення всіх або значну частку ринку.

Поняття стратегія трактується як «мистецтво великомасштабних операцій, війна загалом, а також навчання збройних сил для проведення війни» [16, с. 619].

Визначення «стратегії» в термінах економіка трансформувалася зі зміною зовнішнього середовища підприємства та генезис теорії управління. Однак, стратегія менеджерів завжди була інструментом менеджменту всіх рівнів компанії з метою отримання певного результату (максимізація прибутку, задоволення інтереси власників, отримання конкурентних переваг тощо).

Підходи до визначення цього поняття дозволили виділити чотири основні поняття:

- I – стратегічний план (модель) досягнення цілей (цілей) [5; 10; 11];
- II – стратегія як принцип (правило) бізнесу
- управління досягненням цілей [3];
- III – стратегія як поєднання планів досягнення цілей і принципів діяльності суб'єкта (поєднання I і II видів стратегії);
- IV – стратегія як довгостроковий прогноз.

Незважаючи на багатоваріантність визначень і підходів до поняття «стратегія підприємства» в трактуванні цього визначення немає багато спільного. На думку вчених, стратегія означає досягнення певної мети, виділено, стратегічні цілі. Інструментом досягнення цієї мети є «модель дії», «комплексний план», «напрямок», «курс дій».

Друга група визначень характеризує процес стратегічного управління без необхідності планів кінцевих [14]. Визначення призначення в діяльність через формулювання стратегії у формі стратегічних планів (які можна розглядати як інструмент стратегічного управління), який охоплює всі структурні елементів і аспектів підприємства, є більш доцільним. Розвиток стратегій як стратегічних планів, які характеризуються як індикативні відкриття більше можливостей контролю реалізації стратегій. Планування процесу завжди передуює процесу виявлення факторів, що впливають на діяльність і результати прогнозування.

Отже, стратегія – це процес визначення цілей і розробки (планування) діяльності менеджменту компанії (з метою досягнення цих цілей), вирівнюючи свою внутрішню здатність пристосування до навколишнього середовища. Стратегія визначає можливість адаптації підприємства до факторів зовнішнього

(зовнішнього) середовища та їх змінюється, вона гармонізує внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства [37].

Третій підхід пов'язаний з вибором конкретного ринку сегменті та зосередивши на ньому зусилля. Це легко зробити, коли кожен сегмент визначає конкретні вимоги до продукції. Робота стратегій фокусування передбачає сегментацію ринку та виділення окремих сегментів (орієнтована на певну групу споживачів, асортимент, територію), визначення настроїв і бажань споживачів, пошук кращого конкуренти, методи, які задовольняють попит шляхом контролю витрат або метод диференціації. Таким чином, стратегія фокусування певною мірою синтезує елементи перших двох стратегій. Цей вид стратегії широко використовується у суб'єктів малого та середнього підприємництва, які мають обмежену дієздатність та не може повністю реалізувати перші два типи стратегій.

У процесі диференціації стратегій виділяють стратегії за ознакою зростання. У компанії їх поділяють на чотири основні типи або стандартні стратегії, які пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів (продукт, ринок, галузь, державні підприємства в галузі, технологія).

Ця класифікація запропонована Ф. Котлером і включає стратегії концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого зростання та стратегію скорочення [7].

Стратегія концентрованого зростання пов'язана зі змінами в продукті і (або) з іншими постійними трьома елементами ринку. Специфічними видами стратегій першої групи стратегій є:

- зміцнення позицій на ринку(спрямований на завоювання позиції);
- розвиток ринку (нові ринки);
- продукт розвиток (пошук нових товарів).

Стратегія інтегрованого зростання передбачає розширення шляхом додавання нових структур компанії. Існує два типи стратегій:

- зворотна вертикальна інтеграція (спрямована на придбання або посилення контролю над постачальниками);

- вертикальна інтеграція, що йде вперед (передбачає придбання або зміцнення структур, які займаються продажем товарів).

Стратегії диверсифікованого зростання застосовуються, коли компанія не може розвиватися в цьому сегменті ринку.

Серед них виділяють:

- центральну стратегію диверсифікації, яка пов'язана з поповненням ринку товарний асортимент, аналогічний поточному ринку;
- горизонтальна диверсифікація – це стратегія, яка пов'язана з поповненням ринку новими і цікаві для споживача товари;
- стратегія диверсифікації конгломерату, яка визначається повнотою асортименту продукції.

Стратегії скорочення включають цілеспрямоване скорочення компанії. Тоді використовуються такі типи стратегій скорочення:

- ліквідація (застосовується, коли компанія не може здійснювати майбутню діяльність);
- «Збір врожаю» (означає відкидання довгостроковий погляд на діяльність на користь максимізації прибутку короткої термін);
- скорочення (компанія закриває один підрозділ); зниження собівартості (спрямовані на зниження витрат).

Стратегічне управління є важливим для системи управління підприємством.

Процес управління діяльністю підприємства включає стратегічний та операційний рівні.

Часто вплив зовнішніх факторів призводить до того, що результати діяльності не відповідають обраній стратегії, виникають два варіанти дій; один – внесення змін до циклу оперативного менеджменту, а другий – якщо якісна зміна внутрішніх факторів не приводить до бажаних результатів, тобто домінуючу роль відіграє зовнішній тиск, відбувається цикл регенерації стратегії.

Стратегічне управління – це діяльність з розробки місії, найважливіших цілей організації та шляхів їх досягнення, забезпечення її розвитку в

нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни як самої організації, так і її зовнішнього середовища. Стратегічне управління — це безперервний процес вибору, реалізації та контролю цілей і стратегій організації [13].

Ефективність стратегічного управління залежить від трьох стратегічних макроінструкцій організації: зростання, захисту та розвитку. Залежно від навколишнього середовища певна установка може мати переваги. Стратегічні макроустановки визначаються рівнем ефективності та розвитку підприємства.

Тому дуже важливим є той факт, що стратегічне управління виділяє ряд функцій.

Стратегічне управління включає такі функції: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування, стратегічне планування, стратегічну організацію, стратегічний контроль, а також мотивацію.

Кожна фаза (функція) стратегічного управління завершується певним результатом:

- стратегічний аналіз середовища: конкурентоспроможність, оцінка існуючої позиції організації.
- прогнозування: прогнозування його майбутнього стану.
- вибір стратегій, цілей і завдань: запланована та адаптована стратегія, стратегічний план, програма.
- реалізація стратегій, контроль і коригування пов'язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційно-інвестиційного проектування, контролю, регулювання.

Розрізняють три основні етапи стратегічного управління:

- підготовчий, який є основою інформаційного забезпечення вибору та стратегії дослідження.
- етап дослідження стратегії;
- завершальний етап;
- етап реалізації стратегії, поправки та відгуки.

На кожному етапі реалізуються деякі функції:

- на першому етапі – це стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
- на другому етапі – стратегічне планування.
- на третьому етапі – стратегічна організація та мотивація, контроль і регулювання.

Найважливішими значимими результатами стратегічного управління є:

- підготовка стратегії підприємства;
- визначення своїх стратегічних можливостей;
- побудова організаційної структури.(див. Дод. А)

Оперативне управління підприємством включає декілька специфічних функцій управління, які реалізуються через окремі елементи циклу управління: прогнозування, планування, організацію, координацію, стимулювання виконання, облік, аналіз.

Системний шлях заперечує універсальність будь-якої моделі стратегії. Цілі стратегії та способи прийняття рішень залежать від соціально-психологічних особливостей стратегів, соціальних і культурних умов, у яких вони діють. Уміння будувати ефективні корпоративні стратегії має важливу перевагу системного підходу [40].

На думку одного з відомих теоретиків і експертів у галузі стратегічного менеджменту М. Портера, існує три основних підходи до розробки стратегії поведінки компанії на ринку:

- лідерство в мінімізації витрат виробництва;
- у виробництві – спеціалізація;
- фіксація певного сегмента ринку і концентрація зусиль фірми на обраному сегменті ринку.

Слідуючи за цими підходами в теорії управління, широко представлені найбільш відомі базові або еталонні стратегії.

Вони відображають чотири різні підходи до зростання фірми, а також пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів:

- продукт;

- ринок;
- промисловість;
- положення фірми в галузі;
- технології.

Кожен із цих елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому або новому. Наприклад, по відношенню до товару це може бути або рішення виробляти той самий продукт, або переходити до виробництва нового продукту. Розрізняють дві різні групи стратегій.

Перша група еталонних стратегій — це стратегії концентрованого зростання. Стратегії пов'язані зі змінами продукту та ринку і не впливають на три інші елементи. Якщо дотримуватись цих стратегій, компанія намагається вдосконалити свій продукт або почати виробництво нового, не змінюючи галузі.

Конкретні типи стратегій першої групи такі:

- стратегія зміцнення своїх позицій на ринку, при якій компанія робить все, щоб завоювати кращі позиції з даним продуктом на цьому ринку. Реалізація такого типу стратегії потребує великих маркетингових зусиль. Також можуть бути спроби здійснити так звану горизонтальну інтеграцію, за якої фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

- для вже виробленого продукту стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків.

- стратегія розвитку продукту, яка передбачає вирішення проблеми зростання шляхом виробництва нового продукту, який буде продаватися на вже освоєному компанією ринку.

Друга група еталонних стратегій включає такі бізнес-стратегії, які пов'язані з розвитком підприємства шляхом додавання нових структур.

Ці стратегії називаються інтегрованими стратегіями зростання. Як правило, фірма може вдаватися до таких стратегій, якщо вона займається серйозним бізнесом, не може реалізувати стратегії концентрованого зростання, і в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може розвиватися інтегрованим шляхом або шляхом придбання

власності, або шляхом внутрішнього розширення. В обох випадках відбувається зміна позиції підприємства всередині галузі [15].

Існує два основних типи стратегій інтегрованого розвитку: стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на розвиток підприємства шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може придбати компанії, які вже постачають, або створити дочірні компанії, які постачають.

Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може призвести до дуже вигідних результатів для підприємства шляхом зменшення попиту постачальників і впливу коливань цін на компоненти.

А у випадку зворотної вертикальної інтеграції пропозиція як центр витрат для підприємства може перетворитися на центр доходу

Стратегія поступальної вертикальної інтеграції виражається в зростанні підприємства шляхом придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу та збуту. Такий тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли компанія не може знайти посередників з якісним рівнем роботи [41].

Стратегії диверсифікованого зростання є третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу. Ці стратегії впроваджуються, коли компанія більше не може бути успішною на кожному ринку з певним продуктом у певній галузі. Теорія формулює важливі фактори, що визначають вибір диверсифікованої стратегії зростання:

- зменшення попиту на продукт або ринки для поточного бізнесу перебувають у стані насичення, оскільки продукт знаходиться на стадії вмирання;
- поточний бізнес забезпечує дохід, що перевищує потреби, який можна вигідно інвестувати в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання обладнання, компонентів, сировини тощо;

- не допускає подальшого розширення бізнесу всередині галузі, антимонопольне регулювання;
- втрати від податків можна зменшити;
- можна полегшити доступ до світових ринків;
- можна залучити нових кваліфікованих працівників або краще використати потенціал існуючих менеджерів;

Стратегія централізованої диверсифікації заснована на пошуку та використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, які входять в існуючий бізнес. Це означає, що існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає на основі можливостей, які містяться в розвиненому ринку, використовуваних технологіях або в інших сильних сторонах функціонування підприємства, наприклад, можуть бути можливості використовуваної спеціальної системи розподілу.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за допомогою нових продуктів, які потребують нової технології, яка відрізняється від використовуваної. При цій стратегії фірма повинна зосередитися на виробництві такої технологічно не пов'язаної продукції, яка б використовувала наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачання. З цього випливає, що новий товар буде орієнтовано на споживача основного продукту, а це означає, що його якості будуть асоціюватися з уже виробленим продуктом. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних нових продуктів, які продаються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішна реалізація залежить від багатьох факторів, від компетентності наявного персоналу і особливо менеджерів, сезонності продажів, наявності необхідних грошових коштів тощо.

Останнім типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Вони реалізуються, коли підприємству необхідно пов'язати потребу

в підвищенні ефективності або перегрупувати сили після тривалого періоду зростання, коли в економіці відбуваються спади і різкі зміни, такі як, наприклад, структурна перебудова тощо [16].

У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегій цілеспрямованого та планового скорочення виробництва. Реалізація цих стратегій часто болісна для підприємства. Однак слід чітко розуміти, що це ті самі стратегії розвитку підприємства, що й представлені стратегії зростання, і за певних обставин їх неможливо уникнути. Крім того, іноді це єдино можливі стратегії для відновлення бізнесу, оскільки в більшості випадків оновлення та зростання є взаємовиключними процесами розвитку бізнесу.

Існує три типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу: стратегія ліквідації; стратегія збирання та стратегія скорочення.

Стратегія ліквідації, яка є крайнім випадком стратегії скорочення і здійснюється, коли компанія не може вести подальшу діяльність.

Стратегія «збирання врожаю» передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимізації прибутку в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується до безперспективного бізнесу, який не можна вигідно продати, але може принести дохід у період «жнив». Також дана стратегія передбачає зниження витрат на закупівлю, робочу силу та максимальний дохід від реалізації наявного продукту та продовження спаду виробництва. Стратегія «збирання» розрахована на досягнення максимального сукупного доходу за період скорочення з поступовим зведенням цього бізнесу до нуля.

Стратегія скорочення полягає в тому, що фірма закриває або продає один зі своїх підрозділів або підприємств, щоб здійснити довгострокову зміну меж бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами, коли одна з галузей погано поєднується з іншими. Ця стратегія також реалізується, коли необхідно отримати кошти для розвитку більш перспективного бізнесу або відкриття нових, які більше відповідають довгостроковим цілям компанії.

Існують інші ситуації, які вимагають впровадження стратегії скорочення. Стратегія скорочення витрат досить близька до стратегії скорочення, оскільки її основна ідея полягає в пошуку можливостей зниження витрат і вживанні необхідних заходів для зниження витрат. Однак ця стратегія має певні відмінні риси, які полягають у тому, що вона більшою мірою орієнтована на усунення відносно невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація є тимчасовими або короткостроковими заходами. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням собівартості продукції, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненнями, припиненням виробництва нерентабельних товарів і закриттям нерентабельних потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат перетворюється на стратегію скорочення, коли починають продаватися підрозділи або основні засоби в досить великому обсязі [43].

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, враховуючи результати аналізу бізнес-портфеля, а також характер і сутність стратегій, що реалізуються.

Основні фактори, які слід враховувати при виборі стратегії:

- різні активи – це стан галузі та позиція підприємства в галузі;
- цілі підприємства;
- інтереси та установки вищого керівництва;
- фінансові ресурси підприємства; кваліфікація працівників;
- зобов'язання підприємства;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу.

Оцінка обраної стратегії здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності врахування основних факторів, що визначають можливості реалізації стратегії. Основним критерієм оцінки цієї стратегії є відповідь на питання: «Чи приведе обрана стратегія для досягнення підприємством поставлених цілей?»

Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства впливає на важливі фактори, де виникає необхідність здійснення стратегічного контролю, завдання якого полягає у виявленні того, чи призведе реалізація стратегії до досягнення поставлених цілей [17].

Тепер підтримується наступна процедура налаштування:

1) перегляд контрольних параметрів. Можливо, вибрані параметри не повністю відображають реальну ситуацію. Якщо ні, то 2) коригування має бути спрямоване на вдосконалення систем мотивації, підвищення кваліфікації працівників, поліпшення організації праці та внутрішньоорганізаційних відносин і т. д. Якщо не працює, то 3) процес коригування слідує стратегія підприємства. Якщо він неефективний, то 4) слід перегляд цілей.

Процес стратегічного управління стає складнішим у міру ускладнення та диверсифікації стратегії підприємства. Як правило, великі підприємства сфери послуг реалізують складні стратегії.

Структурування інтегрованої стратегії підприємства залежить від складності самого підприємства, його розміру, досвіду управління, а також сфер діяльності та функцій управління.

Найбільш детально структура комплексної стратегії представлена в задачах Клейнера Г.Б. і включає:

- стратегію товарного ринку;
- ресурсно-ринкова стратегія;
- технологічна стратегія; стратегія інтеграції;
- фінансово-інвестиційна стратегія;
- HR стратегія;
- культурна стратегія;
- інституційна стратегія;
- когнітивна стратегія;
- стратегія моделювання;
- кінцева стратегія підприємства;
- стратегія управління;

– стратегія реструктуризації.

У практиці вітчизняних підприємств сфери послуг стратегії також включають кілька найбільш значущих складових. Як правило, це фінансова стратегія, інноваційна стратегія, виробнича, технологічна стратегія. Варіантів структурування стратегії підприємства безліч. Однак вони базуються на принципах і положеннях одного з чотирьох типів еталонних стратегій підприємства.

Дослідження теоретичних засад стратегічного управління підприємством у взаємозв'язку з дослідженням оперативного рівня управління дало змогу зробити висновок про необхідність використання принципів концепції контролінгу для вдосконалення управління підприємством [18].

Система розпізнає як саме підприємство, так і процес управління ним. Підприємство і процес управління є відкритими системами, тобто такими, що характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем.

Говорячи про систему менеджменту для підприємства, ми маємо на увазі управління підприємством. Діяльність підприємства розглядається як процес перетворення запасів у результати. Як підсистеми управління виділимо запаси, витрати, резерви та результати.

Діяльність підприємства пов'язана із задоволенням інтересів різних суб'єктів (стейкхолдерів). Інтереси в аналізі представлені за допомогою основних економічних категорій: резервів, витрат, результатів і відображають ефективність діяльності підприємства та ступінь досягнення поставлених цілей. Основною проблемою менеджерів є забезпечення максимально можливого задоволення цілей стейкхолдерів та їх узгодженості.

Процес управління діяльністю підприємства включає стратегічний, оперативний і поточний рівні [42].

Для реалізації та контролю цілей і стратегій підприємство розглядало стратегічне управління як безперервний процес відбору.

Ефективність стратегічного управління залежить від трьох стратегічних макрорішень організації: зростання, захисту та розвитку. Стратегічні

макроустановки зумовлені рівнем ефективності функціонування та розвитку підприємства.

У стратегічному управлінні виділяємо три етапи:

- 1) вибір, обґрунтування стратегії;
- 2) розробка стратегії;
- 3) впровадження стратегії, коригування та зворотній зв'язок.

Отже, забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів на підприємстві забезпечить ефективну систему менеджменту для підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, система менеджменту – це спосіб, за допомогою якого організація керує взаємопов'язаними частинами свого бізнесу для досягнення своїх цілей. Ці цілі можуть стосуватися низки різних аспектів, включаючи якість продукту чи послуги, операційну ефективність, екологічність, здоров'я та безпеку на робочому місці та багато іншого.

Функції управління однакові, але процеси управління, які використовують менеджери, можуть відрізнитися. Управлінські функції планування, організації, мотивація та контролю вважаються найкращим засобом опису роботи менеджера, а також найкращим способом класифікації накопичених знань про вивчення менеджменту. Хоча відбулися величезні зміни в середовищі, з яким стикаються менеджери, і в інструментах, які використовують менеджери для виконання своїх ролей, однак проаналізовані функції є важливими і актуальними.

Найпрогресивнішими методами управління, що використовуються у корпораціях чи навіть підприємствах є методи пов'язані з управлінням корпоративними знаннями.

Варто знати, що керівникам, для більшого задоволення від роботи та успіху в кар'єрі треба узгодити бачення, місію, стратегії, лідерство, системи,

структуру та культуру організації. Керівництво підприємством – це системний процес, тому потрібно пристосовуватись до різних стилів роботи, змін і інновацій. Функції менеджменту підкреслюють основні навички, необхідні кожному менеджеру для контролю, координації та спілкування зі своїми командами. Хороший менеджер повинен мати правильне системне бачення, щоб зрозуміти, з ким працює та як можете використовувати їхні здібності на благо організації.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, враховуючи результати аналізу бізнес-портфеля, а також характер і сутність стратегій, що реалізуються.

Оцінка обраної стратегії здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності врахування основних факторів, що визначають можливості реалізації стратегії.

Діяльність підприємства пов'язана із задоволенням інтересів різних суб'єктів (стейкхолдерів). Їхні інтереси в представлені за допомогою основних економічних категорій: резервів, витрат, результатів і відображають ефективність діяльності підприємства та ступінь досягнення поставлених цілей. Основним завданням менеджерів є забезпечення максимально можливого задоволення цілей стейкхолдерів та їх узгодженості, а також задоволення працівників від системи менеджменту для підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВАН ШОТ»

2.1. Структура та функції управління в ТОВ «Ван Шот»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ван Шот» зареєстроване 6 березня 2019 року. Скорочена назва ТОВ «Ван Шот». Організаційно-правова форма «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ». Форма власності – недержавна власність. Розмір статутного капіталу – 3 000 000, 00 грн (три мільйонів гривень нуль копійок). Види діяльності:

- Основний:
 - 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
- Інші:
 - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
 - 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
 - 52.10 Складське господарство
 - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
 - 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
 - 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

Зареєстроване за адресою місто Львів, Франківський район, вулиця Лазаренка, будинок 1, офіс 728, номер телефону +380322903205.

ТОВ мають дві різні можливі структури управління. Перший керується учасниками, а другий – менеджером. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ван Шот» керується менеджером-директором та статутом (див. Додаток Б)

Дане підприємство займається продажем та поставками високоякісної кави та чаю, а також обслуговуванням кавових апаратів.

Загальна кількість працівників становить 51 особу. Організаційна структура зображена на рис.2.1. Таким чином на підприємстві є наступні відділи:

- Керівництво;
- Менеджери з продажу;
- Технічна служба;
- Менеджери контролю якості;
- Підрядна служба;
- Бухгалтерія.

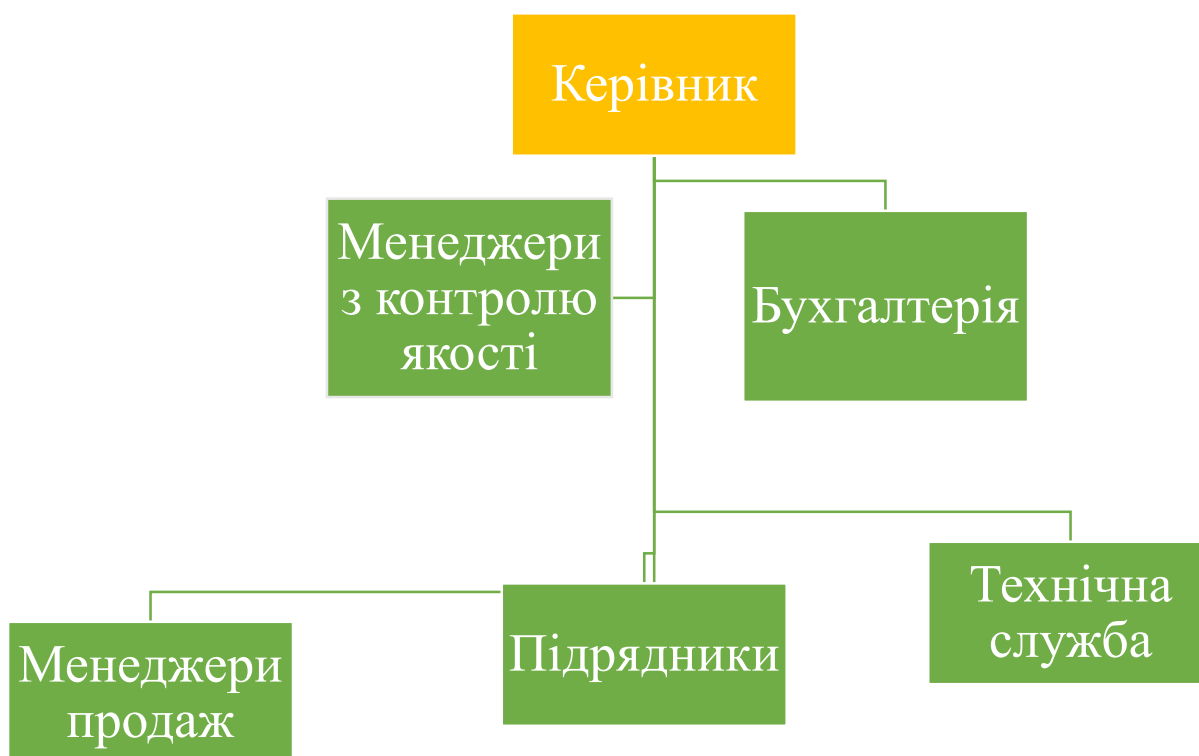


Рис.2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Основними партнерами є Retail та HoReCa.

Основним партнером, з яким заключено договір є компанія HoReCa, яка займається посередництвом у питанні оренди кавових апаратів та продажу кави для готелів, ресторанів, кафе. Через співпрацю з ними споживачам надається

сертифікована свіжа продукція, надається сертифікат якості на кожну поставку, де затверджують сировина на упакованні, а також забезпечується щотижневий візит технічної служби, яка здійснює професійну чистку апаратів і налаштування обладнання та контроль якості продукції менеджером з якості.

Фактично основними видами діяльності, якими займається підприємство є:

- закупівля імпортного товару (кава, чай, обладнання);
- роздрібна торгівля цього товару, постачання його в кафе, ресторани, готелі з контролем якості продукції, та подальше обслуговування обладнання.

Ключовою цінністю, яку задовольняє дане підприємство як постачальник кавової продукції є насамперед задоволення попиту кав'ярень як місць проведення дозвілля, спілкування. Даний товар став елементом офісів, магазинів, символам молоді.

Також компанія надає в оренду та обслуговує кавові апарати по договору (див. Додаток Г) багатьом ресторанам та готелям на тривалий період, але крім того оренда здійснюється і на один день, до прикладу, для обслуговування конференцій, заходів або тренінгів. Завдяки використанню високоякісної продукції та злагодженій роботі підприємство має високий репутаційний рівень у м. Львів та області.

Обов'язками керівника ТОВ «Ван Шот» є :

- координація роботи персоналу;
- розробка стратегічних кроків розвитку;
- реалізація маркетингових стратегій;
- аналітика продажу продукції;
- розробка систем мотивації та атестації персоналу підприємства;
- контроль за дотриманням стандартів сервісу;
- управління господарською та економічною діяльністю;
- розробка планів на кожен конкретний період;

- підписання договорів про продаж кави та чаю, а також договорів про встановлення та обслуговування кавових апаратів;
- контроль за фінансовою та бухгалтерською звітністю;
- підвищення лояльності покупців;
- забезпечення виконання плану продажів.

Менеджери з контролю займаються:

- моніторингом показників якості продукції (кави, чаю, прянощів);
- розробленням та впровадженням на підприємстві інструкцій для працівників;
- створенням аналітики та статистики у форматі звітів та інших документів напрямку контролю якості продукції;
- наглядом та тренінги для професійного розвитку працівників підприємства у сфері забезпечення високого рівня якості продукції чи послуг;
- постійним вдосконаленням знань у цій сфері та підвищенням кваліфікації;
- представництвом організації під час аудитів з питань якості продукції і послуг.

Бухгалтер займається :

- вчасним повним і якісним поданням фінансової звітності у певні терміни згідно з усіма встановленими законом стандартами бухгалтерського обліку;
- організацією та контролем за відображенням всіх господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку;
- організовує формування та подання пропозицій керівнику;
- забезпечує перевірку та контроль за неухильним дотриманням порядку оформлення та подання до обліку первинних документів;
- прямим забезпеченням перерахування податків та зборів, які є передбаченими Законами України;

- проведенням розрахунків з усіма кредиторами згідно з зобов'язаннями, які передбачені договорами співпраці;
- відслідкуванням виконання партнерами їх зобов'язань, що передбачені договорами.

Те, чим займається ТОВ, і його розмір допоможуть визначити, яка структура управління найкраще підійде для даної ситуації. Важливо вирішити, який тип управління використовуватиме ТОВ до початку діяльності ТОВ. Корисно вказати, який вид управління використовуватиме ТОВ в операційній угоді під час створення ТОВ. Це дозволить уникнути проблем і розбіжностей згодом щодо ролі кожного в бізнесі. Управління ТОВ «Ван Шот» здійснюється шляхом керування менеджером (генеральним директором) незважаючи на те, що підприємство не є великим.

Деякі штати можуть автоматично встановлювати ТОВ за замовчуванням як керовані учасниками, тому, якщо ви не хочете, щоб ваше підприємство керувалося учасниками, ще важливіше переконатися, що ви визначаєте, як ним керуватимете в операційній угоді.

Керовані учасником

Оскільки ТОВ, як правило, є невеликими підприємствами, створеними тими, хто хоче ними керувати, керування членами часто є більш популярним із двох методів управління. Він також найпростіший. Відповідно до цього методу, і як випливає з назви, учасники (тобто будь-хто, хто має частку в ТОВ) є менеджерами. Це однорівнева система управління. Немає ради директорів чи посадових осіб, а також немає іншого рівня для менеджерів, що робить їхню роботу менш затратною [44].

Усі учасники беруть безпосередню участь у веденні бізнесу та приймають усі повсякденні рішення. Кожен відіграє активну роль і гарантує, що всі члени мають внесок. Усі учасники мають повноваження зв'язувати компанію угодою, хоча деякі учасники можуть бути призначені для підписання юридичних контрактів. Учасник, який має повноваження укладати контракти, наймати та

звільняти працівників і приймати щоденні рішення з боку ТОВ, називається керуючим учасником.

Ще одним міркуванням для членів-керівників є потенційна необхідність сплати податку на самозайнятість. Тим членам, які не беруть участі в управлінні, швидше за все, не доведеться платити податок на самозайнятість.

Найкраще обговорити податкові наслідки зі своїм бухгалтером або податковим консультантом, щоб переконатися, що всі учасники знають про свої ролі та про те, як це може вплинути на оподаткування на особистому рівні.

Слід зазначити, що навіть якщо керуючі учасники можуть мати юридичні повноваження зобов'язувати ТОВ, у невеликих ТОВ угоди можуть все одно переглядатися та погоджуватися всіма учасниками, оскільки всі вони є рівноправними партнерами з рівним голосом. Це непрактично для великих ТОВ, оскільки немає сенсу залучати стільки людей до повсякденних операцій і прийняття рішень [45].

Типи підприємств, для яких найкраще підходить структура «учасник-менеджер», це ті, де всі учасники так чи інакше працюватимуть безпосередньо з клієнтами, наприклад роздрібні магазини чи ресторани. Легко зрозуміти, як усі учасники такого роду компаній матимуть певний прямий контакт із клієнтами, а отже, бажають брати участь у всіх бізнес-рішеннях і операціях.

Керований менеджером

Великі ТОВ найкраще працюють під структурою, керованою менеджером. Коли ТОВ має сотні членів, неможливо, щоб усі члени могли бути частиною управління бізнесом, і прийняття рішень усіма ними було б неефективним або розумним.

Учасники можуть просто хотіти бути пасивними інвесторами і навіть не бажати брати участь у прийнятті рішень або веденні бізнесу. Хоча учасники, які не є менеджерами, можуть не мати права голосу в управлінні ТОВ, яким керує менеджер, вони, безумовно, матимуть право на прибутки ТОВ. Однак вони можуть не платити податки на самозайнятість, оскільки вони не є активними членами.

У керованих менеджерами ТОВ учасники можуть вибрати невелику групу членів або навіть тих, хто не є учасниками, для виконання цих завдань. Керівників, які не є учасниками, вибирають, якщо учасники не мають необхідних бізнес-спеціалістів, необхідних для ведення щоденних операцій бізнесу.

Люди, обрані для керування, матимуть навички та досвід, яких члени можуть не мати. Це також може дозволити членам брати на себе різні завдання, такі як розвиток бізнесу або зосередження на інших сферах, де вони можуть мати досвід. Це допоможе ефективно керувати більшим ТОВ, оскільки ті, кому призначено керувати, матимуть знання та досвід, яких інші члени можуть не мати.

Якщо операційна угода не стосується розподілу прибутку між учасниками, IRS та державні органи припускають, що розподіл прибутку базується на інвестиціях кожного учасника в компанію. Учасник, який забезпечує 25 відсотків загальних інвестицій у компанію, отримує 25 відсотків прибутку ТОВ. Проте ТОВ має можливість розподіляти прибуток і права власності в співвідношенні, відмінному від відсотка інвестицій кожного члена. Неактивні учасники можуть отримувати менший відсоток прибутку, ніж ті, хто активно бере участь у бізнесі.

Здійснивши аналіз ТОВ «Ван Шот» як системи управління, проведемо SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку підприємства, тому що саме найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, є проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку [44].

Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

ТОВ «Ван Шот» здійснює свою діяльність в галузі роздрібної торгівлі продовольчими товарами у м. Львові та Львівській області через власне приміщення та фірмові магазини.

За організаційно-правовою формою підприємство належить до товариств з обмеженою відповідальністю, а за формою власності – до приватної.

Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, емблему, фірмовий знак для товарів і послуг.

Майно товариства формується із джерел, не заборонених чинним законодавством України.

Загальний розмір статутного капіталу ТОВ «Ван Шот» становить 46250 (грн.), що було вкладено його засновниками. До основних засновників підприємства належить Тарас Швець.

2.2 Формування механізмів управління в ТОВ «Ван Шот»

2.2.1 Принципи формування механізмів управління в ТОВ «Ван Шот»

Загалом механізм поєднання методів прямого та непрямого регулювання, правових, адміністративних та економічних методів може змінюватись залежно від розвитку ринкових відносин у країні, фінансово-економічного стану національної економіки. З розвитком ринкових відносин, залученням до регулювання інститутів методи ринку прямого впливу (адміністративні) мають тенденцію поступатися місцем непрямим (економічним) і відігравати другорядну роль. Їх використання стає корисним, коли ринковий механізм та економічні засоби державного регулювання економіки недостатні або надто повільні [45].

Найбільш повний показник загального впливу регулювання – чиста зміна соціального забезпечення. Це відповідний захід для використання в оцінці впливу.

На нашу думку, її слід доповнити мотиваційною складовою, елементами якої є стимули матеріального та нематеріального характеру. Загалом у науковій літературі виділяють чотири основні підходи до поняття та механізми соціальної відповідальності [4, с. 42].

Зокрема, це економічний підхід, згідно з яким компанія виступає як інструмент отримання прибутку, тому будь-яка її соціальна діяльність і, відповідно, її механізми спрямовані на досягнення економічних результатів. Діючи таким чином, підприємство виконує свою економічну функцію, виробляючи товари та послуги необхідні для суспільства та створюють робочі місця та максимізують прибутки для акціонерів. Тому фінансово-економічні важелі мають принципове значення в механізмах .

Соціально-політичний підхід заснований на тому, що компанії здатні певним чином впливати на суспільство, тому вони повинні використовувати це майно відповідально.

Ставлення бізнесу в Україні до механізмів соціальної відповідальності є визначається, з одного боку, походженням підприємства чи компанії, його розміром, галуззю, просторовим розміщенням, актив комунікація з кінцевим споживачем, рівень конкуренції на ринку, маркетингові стратегії. З іншого боку, соціально-економічне становище в країні, ступінь розвитку галузі, відповідність поточному законодавство та ін. В Україні більшість сільськогосподарських підприємств (як великих, так і середніх) не мають визначеної соціальної стратегії відповідальності, перебувають на стадії дотримання закону та індивідуальної благодійної чи волонтерської діяльності.

Головною метою впровадження механізмів вітчизняними підприємствами є:

- досягнення та підтримання позитивного іміджу і репутації як ресурсу для транснаціональних корпорацій і компаній, що займаються міжнародною діяльністю;
- власні переконання топ-менеджменту та власників;
- розширення ринків збуту через створення нових моделей соціально значущих продуктів, послуг або вихід на нові ринки;
- збільшення в капіталізація за рахунок підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств;

- підвищення лояльності регіональних і державних органів до бізнесу [5, с. 175].

Обмеженість застосування принципів на вітчизняних підприємствах також зумовлена :

- відсутністю достатніх фінансових ресурсів, дефіцит державних і неурядових організацій, які підтримують це;
- нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні;
- відсутністю повного розуміння підприємствами сутність соціальної відповідальності;
- відсутністю ефективної системи морального та матеріального заохочення соціальної відповідальності підприємницьких структур [6, с. 62].

Таким чином, ми з'ясували, що в механізмах соціальної відповідальності необхідно посилити інформацію і рекламно-фінансово-економічні складові або блоки. Це забезпечить кращу та ширшу реалізацію соціальної відповідальності суб'єктів, що, у свою чергу, може сприяти створенню нових ринків в Україні та за кордоном, вирішують соціальні та екологічні проблеми, полегшують доступ до бізнес-структур з українським капіталом вийти на міжнародні ринки, збільшити їх капіталізацію та забезпечити сталий розвиток країни в цілому. Становлення та розвиток вітчизняних механізмів і моделей реалізації соціальної відповідальності дозволяє гармонізувати цілі соціальної політики держави та бізнес-цілі та процеси підприємств.

За підтримки держави, наслідуючи практичний досвід міжнародних та інших вітчизняних підприємств, партнерство держави та бізнесу стане потужним ресурсом для ефективного та конкурентоспроможного розвитку сільськогосподарських підприємств, їх соціальної відповідальності перед суспільством, громадою, вразливих груп населення, гармонізує соціальний розвиток.

Однак, крім витрат, регулювання може принести користь іншим виробникам і споживачів. Соціальна вигода від регулювання вимірює цінність,

отриману суспільством в результаті впливу регулювання, наприклад, якщо воно перенаправляє ресурси є шкідлива продуктивна діяльність.

На відміну від України, у більшості європейських країн з високим рівнем розвитку за показником логістичної ефективності економіки (Німеччина, Голландія, Велика Британія, Італія) ефективно функціонують саморегулювні організації (СРО).

Логістичні асоціації, спілки та інші об'єднання відіграють ключову роль у регулюванні професійної діяльності, формуванні стандартів діяльності провайдерів логістичних послуг професійних компетенцій логістичного персоналу.

Стратегічними кроками у досягненні цілей системи менеджменту є:

- 1) визначення місії;
- 2) визначення цілей;
- 3) проведення сканування внутрішнього і зовнішнього середовища компанії для виявлення се внутрішніх сильних і слабких сторін і зовнішніх можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Аналітики представляють аналіз SWOT у вигляді квадрата, розділеного на чотири квадранти, кожен з яких присвячений елементу SWOT. Це візуальне розташування забезпечує швидкий огляд позиції компанії. Хоча всі пункти під певним заголовком можуть бути не однаково важливі, усі вони повинні представляти ключове розуміння балансу можливостей і загроз, переваг і недоліків і так далі.

Таблиця SWOT часто складається з внутрішніми факторами у верхньому рядку та зовнішніми факторами в нижньому рядку. Крім того, пункти в лівій частині таблиці є більш позитивними/сприятливими аспектами, а пункти праворуч – більш тривожними/негативними елементами.

- 1) аналіз поточних стратегій для визначення їх релевантності у світлі оцінки внутрішньої і зовнішньої ситуації. Він може включати аналіз розриву, який спрямований на визначення ступеня впливу зовнішніх факторів на величину розриву між бажаним станом компанії і тим, якого вона може досягти без жодних змін.

Проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу для відповіді на питання: «Чи володіємо ми в даний момент достатніми людськими і фінансовими ресурсами або можливістю без утруднень придбати необхідні для нас ресурси в майбутньому?»;

2) виявлення відмінних здібностей компанії в світлі попереднього аналізу;

3) формулювання ключових стратегічних питань, що впливають з попереднього аналізу. Вони можуть бути пов'язані з такими проблемами, як обсяг товарів і охоплення ринку, збільшення цінності для акціонерів і обсяг ресурсів;

4) розробка корпоративної та функціональної стратегії, спрямованих на досягнення цілей компанії і конкурентної переваги, з урахуванням ключових стратегічних питань.

Такими стратегіями можуть бути або стратегії зростання або диверсифікації, або загальні типові стратегії інновації, лідерства в якості або витратах; вони також можуть приймати форму конкурентних корпоративних функціональних стратегій, пов'язаних з обсягом товарів і ринку, розробкою нових технологій чи розвитком людських ресурсів;

5) підготовка консолідованих стратегічних планів для реалізації стратегії;

б) реалізація стратегії;

7) моніторинг та контроль за ходом виконання прийнятих стратегій або розробка нових при необхідності.

Основними факторами, що впливають на формування механізмів менеджменту є різні типи факторів:

- Політичні фактори

Політичні чинники макросередовища включають оподаткування, тарифи, торговельні угоди, правила праці, екологічні норми. Зверніть увагу, що в PESTEL фактори не характеризуються як можливості чи загрози. Вони це просто речі, якими фірма може скористатися або розглядати як проблеми,

залежно від її власної інтерпретації або здібності. American Electric Power, велика компанія, яка виробляє та розподіляє електроенергію, може бути на нього негативно вплинули екологічні норми, які обмежують можливість використання вугілля для виробництва електроенергії через забруднення, викликане спалюванням вугілля. Однак цим скористалася інша енергетична компанія зацікавленість уряду в скороченні викидів вугілля шляхом розробки способу фіксації викидів виробляє потужність. Завод Petra Nova поблизу Х'юстона був розроблений NRG і JX Nippon, які отримали Міністерство енергетики надає гранти для фінансування проекту. Хоча фірми безпосередньо не формують державну політику багато галузей і фірм інвестують у лобіювання, щоб спробувати вплинути на політику уряду розвитку для створення можливостей або зменшення загроз.

- Економічні фактори

На всі фірми впливає стан національної та світової економіки. Посилення взаємозалежності економіка окремих країн збільшила оцінку економічних факторів у макросередовищі фірми складні. Компанії аналізують економічні показники, щоб приймати рішення щодо входу або виходу з географічних ринків, інвестування в розширення та найм або звільнення працівників. Як обговорювалося раніше в цьому розділі, зайнятість ставки впливають на кількість, якість і вартість працівників, доступних фірмам. Процентні ставки впливають на продажі дорогих товарів, які споживачі зазвичай фінансують, наприклад, побутової техніки, автомобілів і будинків. Відсоткові ставки також впливають на вартість капіталу для фірм, які хочуть інвестувати в розширення. Курси валют створюють ризики та можливості для усі компанії, які працюють за кордоном, і ціна на нафту впливає на багато галузей, від авіакомпаній до транспортні компанії до виробників сонячних панелей і компаній з переробки пластику. Знову будь-який сценарій може бути загрозою для однієї фірми та можливістю для іншої, тому економічні сили не слід вважати такими внутрішньо добре чи погано.

- Соціокультурні фактори

Цілком можливо, найбільша категорія факторів макросередовища, яку аналітик міг би вивчити соціокультурні фактори. Ця широка категорія охоплює все, від зміни національної демографії до модні тенденції та багато іншого між ними. Демографія, частина цієї категорії, включає факти про дохід, рівень освіти, вікові групи, етнічний і расовий склад населення. Всі ці факти сучасні ринкові виклики та можливості. Фірми можуть орієнтувати продукцію на певні сегменти ринку вивчення потреб і переваг демографічних груп, наприклад працюючих жінок (їм можуть знадобитися послуги дитячого садка, але вони не дивляться телебачення вдень), студентів коледжів (які були б зацікавлені в доступному підручнику, але не могли дозволити собі купити нові машини), або люди похилого віку (які були б готові платити за косіння газону послуг, але може бути не зацікавлений у пригодницькому туризмі).

Зміни цінностей та інтересів людей також включені в цю категорію. Екологічна свідомість має стимулювати попит на сонячні панелі та електричні та гібридні автомобілі. Загальний інтерес до здоров'я та фітнесу має створив індустрію спортивних залів, домашнього тренажерного обладнання та органічних продуктів харчування. Популярність соціальних мереж має створив величезний попит на миттєвий доступ до інформації та послуг, не кажучи вже про смартфони. Цінності та інтереси постійно змінюються та відрізняються від країни до країни, створюючи новий ринок можливості, а також виклики спілкування для компаній, які намагаються вийти на незнайомі нові ринки.

- Технологічні фактори

Розвиток Інтернету може стати найбільш руйнівною технологічною зміною останнього століття. Глобус має стають більш взаємопов'язаними та взаємозалежними завдяки швидкому та недорогому зв'язку в Інтернеті забезпечує. Агенти з обслуговування клієнтів в Індії можуть обслуговувати клієнтів у Канзасі, оскільки технології прогресують до того, що постачальник послуг в Індії може миттєво отримати доступ до інформації про обліковий запис клієнта. Підприємці в усьому світі можуть охоплювати клієнтів будь-де через

такі компанії, як eBay, Alibaba, і Etsy, і вони можуть отримувати гроші через PayPal незалежно від валюти своїх клієнтів.

Це дозволило Джеффу Безосу, який у 1994 році створив книготорговельну онлайн-компанію під назвою Amazon, змінити споживачів, які купують товари.

Як ще технологічні фактори вплинули на бізнес? Інтернет – не єдиний технологічний прогрес, що змінило те, як працюють підприємства. Автоматизація підвищила ефективність виробників. MRP системи (планування потреб у матеріалах) змінили спосіб співпраці компаній та їхніх постачальників, а технологія глобального позиціонування допомогла інженерам-будівельникам більше керувати великими проектами.

Зовнішні чинники, такі як політика, конкуренти, економіка, клієнти та погода, знаходяться поза вашим контролем, але можуть мати величезний вплив на продуктивність і успіх вашої організації. З іншого боку, ви можете контролювати внутрішні фактори, такі як процеси, персонал, культура та фінансова ситуація.

Слід розуміти, що зовнішні фактори однаково важливі для стабільності та прибутковості вашої компанії. Хоча ви не можете контролювати такі фактори чи зміни в них, ви можете створити гнучке середовище для керування непередбаченими викликами ринку. Такий проактивний підхід може значно змінити продуктивність нашої організації.

Важливо є проаналізувати управлінський персонал ТОВ «Ван Шот».

2.2.2 Аналіз управлінського персоналу ТОВ «Ван Шот»

Станом на сьогодні у ТОВ «Ван Шот» працює 51 особа, а саме 1 керівник, 5 техніків, 9 менеджерів контролю якості, 14 менеджерів, 21 підрядник, 1 бухгалтер.

В ТОВ «Ван Шот» в 2021 році 27,12% від загальної чисельності становив керівний персонал. Крім того, чисельність працівників цієї групи, порівняно з 2019 та 2020 роками, щорічно зростала на 2 особи. Чисельність технічних працівників за аналізований період зросла на 1 особу і у 2021 році становила 2 особи.

Слід зазначити, що серед керівного персоналу переважають керівники, чисельність яких у 2021 році становила 8 осіб, що на 6,97% більше рівня 2019 року та на 4,35% більше показника 2020 року. Чисельність спеціалістів на підприємстві у 2019 році становила 5 осіб, але у 2020-2021 роках зросла до 6 осіб (на 4,67%).

Охарактеризуємо динаміку вікової та гендерної структури персоналу управління підприємства на основі даних таблиці. 2.1. та рис.2.2.1

Таблиця 2.2.1

Результати аналізу управлінського персоналу за гендерною та віковою ознакою «Ван Шот» [розроблено автором]

	2019		2020		2021	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
від 29 до 40	29,50%	11,30%	20%	16,10%	30%	15,80%
від 41 до 50	18,40%	16,80%	22,40%	12,80%	29%	14,90%
від 50	2%	1,90%	2%	1,40%	2%	1,60%

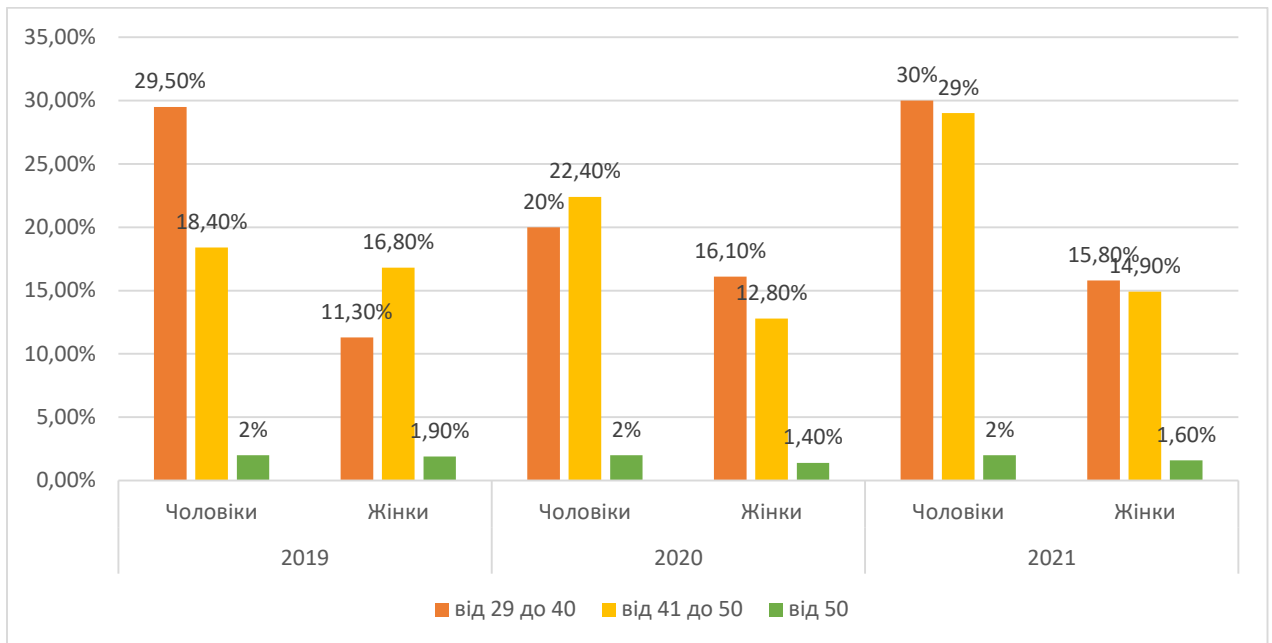


Рис.2.2.1. Результати аналізу управлінського персоналу за гендерною та віковою ознакою ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Окрім того чисельність технічного персоналу має чітку схильність до зменшення. Адже, у 2021 році у порівнянні з 2019 роком їх стало менше на 36 осіб (на 13,93%), а у порівнянні з 2020 роком – на 19 осіб (на 8,7%). При цьому у структурі персоналу підприємства технічний персонал у 2021 році займає 72,88%.

Аналіз чисельності технічного персоналу на одного керівного працівника свідчить, що у 2021 році в цілому по підприємству цей коефіцієнт становив 2,69 особи, що на 3,89% менше порівняно з 2019 роком та на 1,74% менше рівня 2019 року.

Далі доцільно визначити кількість рівнів управління та розподілити персонал підприємства за рівнями управління та за функціональним та лінійним призначенням.

Переважає більшість посад вищої та середньої ланки управління на підприємстві передбачає як лінійні, так і функціональні обов'язки, що пов'язано зі специфікою досліджуваного підприємства. Керівники нижчого рівня управління виконують свої прямі функціональні обов'язки в структурних підрозділах.

Аналізуючи таблицю 2.2 можна зробити такі висновки. Загалом слід зазначити, що чисельність персоналу за віковою структурою майже не змінюється, про що свідчать відносні відхилення, які є не надто суттєвими, як порівняно з 2019 роком, так і відносно рівня 2020 року.

Аналіз показує що в компанії переважає старший персонал від 29 до 40 років, частка якого у 2019 році становила 49,5%, у 2020 році – 46,1%, у 2021 році – 45,8%.

Частка працівників віком 41-50 років у 2021 році становила 33,9%, що на 1,3% менше рівня 2019 року та на 0,3% менше рівня 2020 року. Чисельність молоді за аналізований період майже не змінилася, зменшившись на 1 особа порівняно з 2020 роком.

Частка працівників передпенсійного віку у 2021 році становила 3,4%, що на 0,2% більше, ніж у 2019 році та на 0,5% менше, ніж у 2020 році. Відповідно кількість працівників, які вийшли на пенсію та продовжують працювати є найменшою (відповідно 1 особа у 2021 році або 1,7% від загальної чисельності персоналу).

За категоріями керівного персоналу у віковій структурі найбільше стажу мають особи віком від 15 до 28 років та від 29 до 40 років – вони складають 37,5% від усього керівного персоналу. При цьому працівники віком від 29 до 40 років складають 25,0% керівних працівників. За категоріями виробничого персоналу тенденція така ж, як і по підприємству в цілому.

У 2021 році частка керівного персоналу з вищою освітою становила 68%, що на 14,8% більше, чим у 2020, а також на 12,5% менше, чим у 2019, це зображено у таблиці 2.2 та на рис.2.2.2

Таблиця 2.2

Результати аналізу управлінського персоналу за часткою керівного персоналу з вищою освітою на ТЗОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

	2019	2020	2021
Частка керівного персоналу з вищою освітою	53,20%	80,50%	68%
Частка керівного персоналу з середньою-професійною освітою	46,80%	19,50%	32,00%

Переважає більшість виробничого персоналу віком від 29 до 40 років - вони становлять 48,8% всього виробничого персоналу. У структурі виробничого персоналу у 2021 році було 16 працівників віком від 41 до 50 років (37,2%), а частка молоді становила 7,0%, що на 1,9% менше 2019 року та 1,1% показника 2020 року. працівників передпенсійного та пенсійного віку в структурі виробничого персоналу підприємства у 2021 році становила 4,7% та 2,3% відповідно.

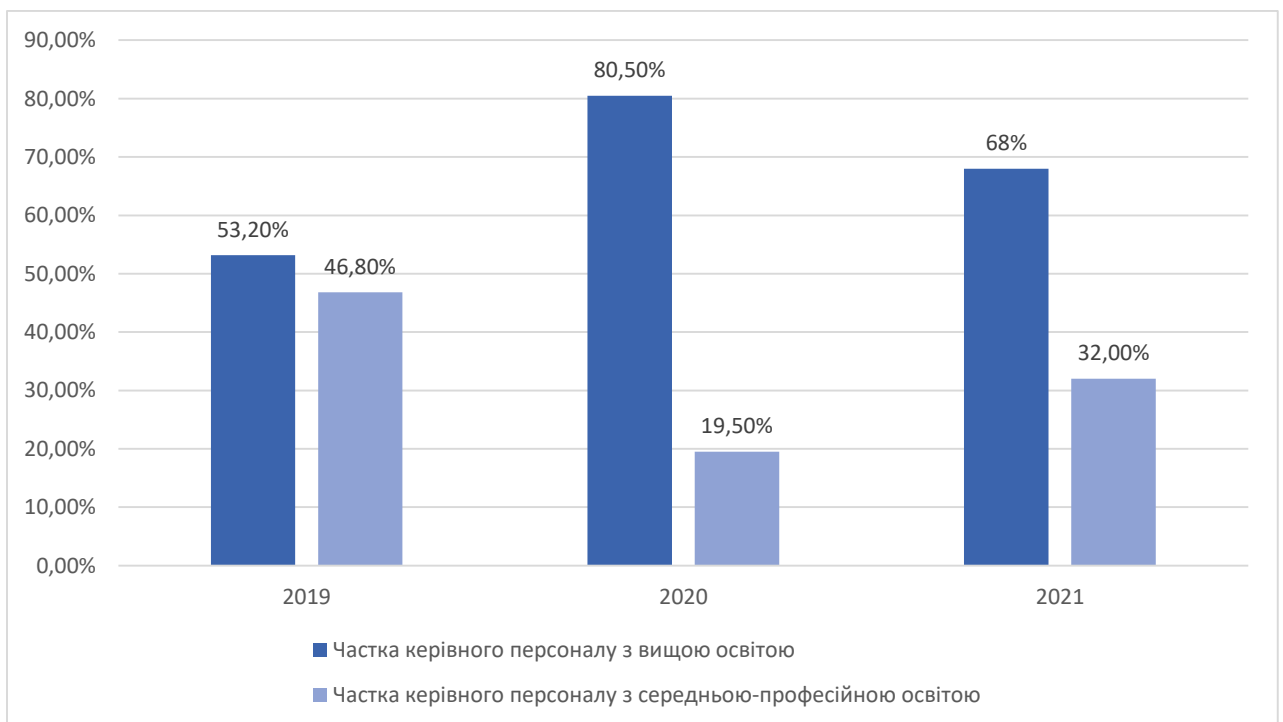


Рис.2.2.2. Результати аналізу управлінського персоналу за рівнем освіти на ТОВ «Ван Шот» [розроблено автором]

Так, можна відзначити, що у 2021 році відносний рівень кваліфікації керівного персоналу на підприємстві становив 37,2%, що на 22,0% більше, ніж у 2019 році, та на 14,6% більше, ніж у 2020 році.

У динаміці найбільші скорочення спостерігалися за працівниками зі стажем роботи менше 1 року, чисельність якого скоротилася у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 2,6%, а відносно рівня 2020 р. – на 2,8%. Значно скоротилася чисельність працівників зі стажем роботи 1-3 роки – на 2,5% порівняно з 2019 р. та на 2,0% відносно рівня 2020 р.

Найбільше зростання спостерігається серед працівників зі стажем роботи 3-5 років – на 2,9% відносно рівня 2019 р. та на 2,1% порівняно із показником 2020 р. Інші показники у динаміці також зростали протягом 2019- 2021 років. Ці зміни свідчать про скорочення загальної чисельності персоналу товариства та нестабільність складу його трудового колективу.

Проаналізувавши структуру управлінського персоналу також слід зазначити, що переважна кількість припадає на чоловіків. Так, у 2019-2020 роках їх кількість складала 9 осіб, а на кінець 2021 року збільшилася до 11 осіб, що складає 18,6% у загальній чисельності працівників. Кількість жінок у структурі управлінського персоналу не змінилася протягом 2020-2021 років і склала 5 осіб або 8,5% у загальній структурі персоналу 2021 року.

У структурі виробничого персоналу спостерігається поступове зменшення як чоловічого, так і жіночого контингенту працюючих. Так, у 2019 році чоловіків було 50 осіб (65,9% у загальній структурі персоналу), а жінок – 16 осіб (20,9%). Протягом 2020-2021 років можна відстежити значне скорочення чоловіків у складі виробничого персоналу (до 31 особи у 2021 році або на 13,3% порівняно із рівнем 2019 року). Зменшилася і кількість жінок у структурі виробничого персоналу до 12 осіб у 2021 році (або на 2,1% порівняно із показником 2020 року). Ці зміни свідчать про скорочення загальної чисельності усіх категорій працюючих і є негативним явищем у роботі підприємства.

Далі проведемо аналіз динаміки абсолютних показників руху персоналу ТОВ «Ван Шот» за 2019-2021 рр.

Проведений аналіз динаміки абсолютних показників руху персоналу на підприємстві показав, що у 2021 році 28,8% усіх працюючих складають жінки, решта 71,2% припадає на чоловіків. У 2019 році було прийнято 5 осіб, у 2020 році – 3 особи, а у 2021 році – 4 особи. Кількість осіб, які звільнилися, у 2019 році склала 17 осіб, у 2020 році – 18 осіб, у 2021 році – 21 особа, що зображено на рис.2.2.3.

Основною причиною звільнення було власне бажання працівників. Так, за цією причиною у 2021 році було звільнено 18 працівників, що на 19,5% більше рівня 2019 року та на 13,4% перевищує показник 2020 року.

За причини скорочення штату у 2019 році було звільнено 3 особи, у 2020-2021 роках – по 2 особи відповідно. Кількість працівників, яких було звільнено через порушення трудової дисципліни, у 2021 році становила 1 особу, що менше рівня 2019 року на 2,7% і на 2,3% значення показника 2020 року. Це свідчить, що на підприємстві було проведено скорочення штату працюючих, що негативно характеризує роботу структурних підрозділів і свідчить про нестабільність його кадрового складу.

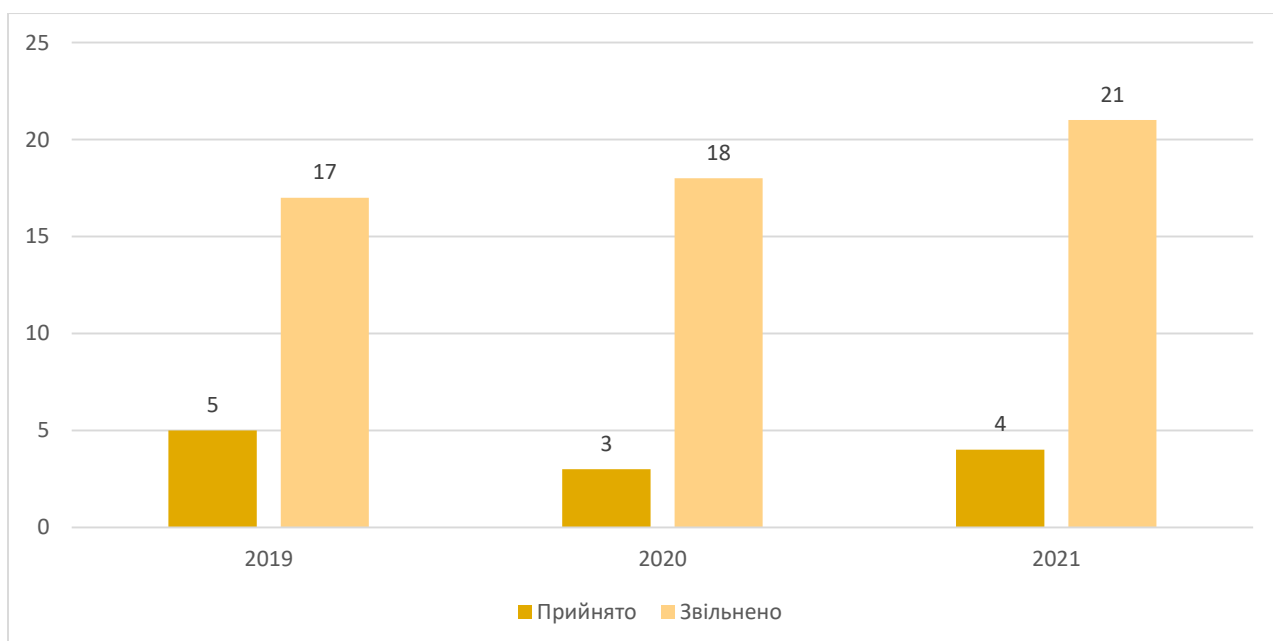


Рис.2.2.3. Результати аналізу даних про прийом на роботу та звільнення працівників ТОВ «Ван Шот» [розроблено автором]

Негативною тенденцією є зменшення частки відпрацьованих людино-годин протягом року. Так, у 2021 році значення цього показника становило 93,5%, що менше аналогічного показника 2019 року на 1,4% і на 0,8% менше рівня 2020 року. У відповідній пропорції зростає частка втрачених людино-годин співробітниками товариства. Ці зміни свідчать про зменшення загального фонду робочого часу на підприємстві.

Далі проведемо аналіз динаміки відносних показників руху персоналу.

Рівень невиходу на роботу у 2021 році становив 6,5%, що на 1,4% більше, ніж у 2019 році, та на 0,8% більше, ніж у 2020 році, що зображено на рис. 2.2.3.

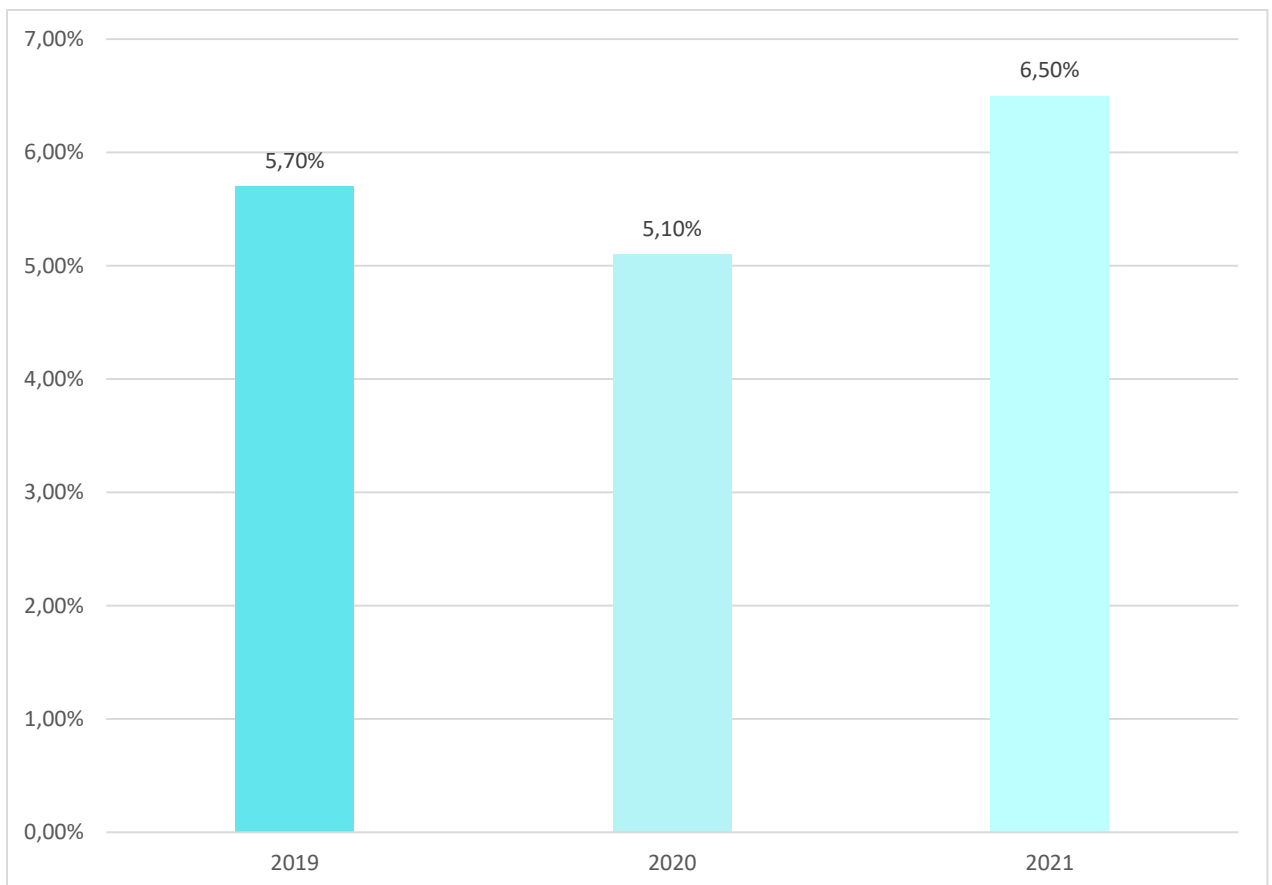


Рис.2.2.4. Результати аналізу невиходу персоналу на ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Такі зміни свідчать про збільшення втрат корисного робочого часу на підприємстві та його нестабільну роботу на ринках збуту. Водночас коефіцієнт внутрішньої мобільності зріс у 2021 році порівняно з 2019 роком на 0,1%, а порівняно з 2020 роком – на 0,8%. Це свідчить про те, що у 2021 році 3,4% працівників змінили свої посади протягом року.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз структури персоналу, який визначає кількісний та професійний склад персоналу, розмір заробітної плати та фонд оплати праці працівників.

Розглянемо структуру та склад фонду оплати праці персоналу на досліджуваному підприємстві.

Проаналізувавши дані можна зробити висновок, що загальний фонд оплати праці ТОВ «Ван Шот» складається з фондів основної та додаткової заробітної плати. Так, питома вага фонду основної заробітної плати у 2021 році становила 74,6%, що на 1,5% менше рівня 2019 року та зменшилось на 3,2% порівняно з показником 2020 року. У свою чергу, питома вага додаткового фонду заробітної плати в 2021 рік становив 25,4%, що на 1,5% більше ніж у 2019 році та на 3,2% більше ніж у 2020 році, що зображено на рис.2.2.5.

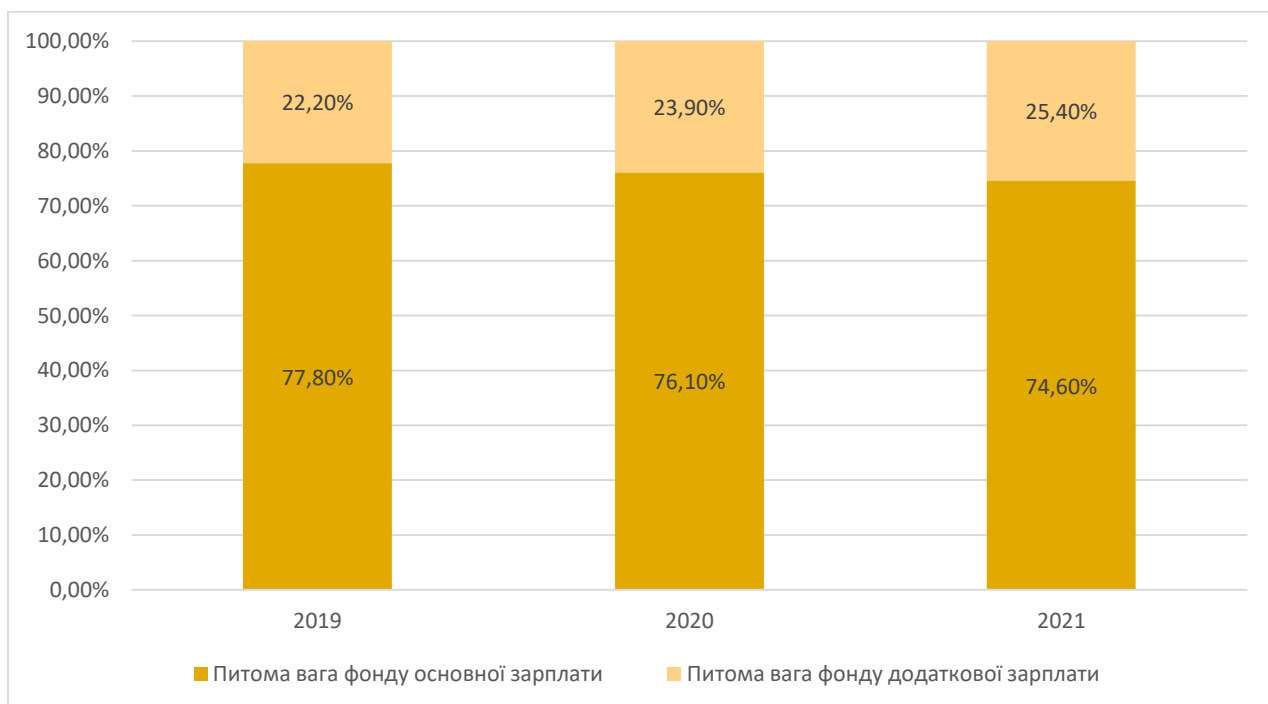


Рис.2.2.5. Результати аналізу питомої вага фонду основної та додаткової заробітної плати на ТЗОВ «Ван Шот» [розроблено автором]

Фонд додаткової заробітної плати складається з надбавок і доплат до тарифних ставок та відрядних розцінок у ставки, передбачені чинним законодавством. Також слід зазначити, що інших заохочувальних та компенсаційних виплат на підприємстві немає.

В цілому можна відзначити загальне зменшення фонду оплати праці з 2262,0 тис. грн. у 2019 році до 2006,0 тис. грн. у 2021 р. Такі зміни можна пояснити скороченням чисельності працівників протягом 2020-2021 рр. Тобто за рахунок оптимізації чисельності персоналу на підприємстві вдалося зберегти динаміку зростання середньої заробітної плати працівників апарату управління та виробничого персоналу.

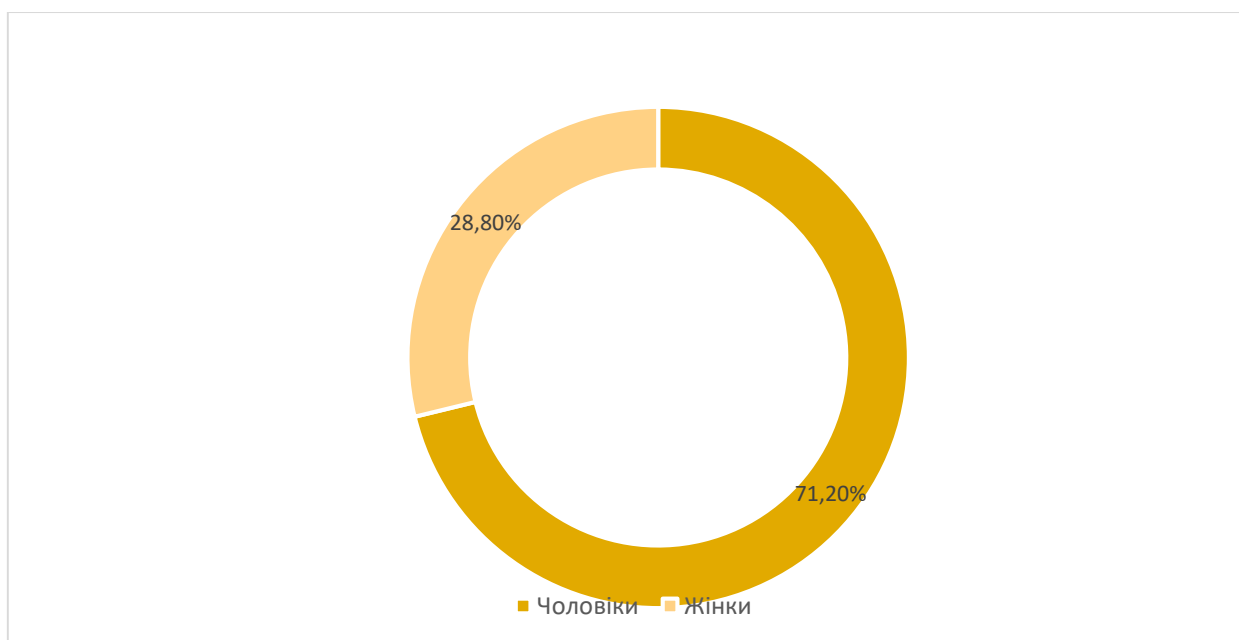


Рис.2.2.6. Результати аналізу управлінського персоналу за гендером на ТОВ «Ван Шот» [розроблено автором]

Досліджуване підприємство є відкритою соціально-економічною системою. Організаційна структура управління підприємством відноситься до лінійно-функціонального типу. Аналіз персоналу показав, що у 2021 році на підприємстві працювало 51 осіб. Плинність кадрів в компанії досить висока, а рівень заробітної плати досить посередній. У 2020 році на підприємстві працювало 42 чоловіка та 17 жінок, що становить відповідно 71,2% та 28,8%, що зображено на рис.2.2.6. До позитивної тенденції слід віднести збільшення в структурі персоналу підприємства працівників з повною вищою освітою.

2.3. Експертна оцінка системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»

Одним із найбільш проблемних напрямів експертного супроводу управлінських рішень є складність формування компетентної експертної команди та досить висока вартість експертизи. В останні роки простежилась тенденція формування колективної експертної оцінки з розширеним складом експертів. У цьому випадку до проведення експертизи залучаються не тільки професійні експерти, а й усі бажаючі брати участь у вирішенні проблеми. У таких ситуаціях достовірність експертизи викликає сумніви.

На підприємстві було проведено експертну оцінку у вигляді опитування працівників, PEST- та SWOT-аналіз.

За результатами аналізу шляхом опитування отриманих даних виявлено, що сприятливими можливостями розвитку підприємства є:

- 1) створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту (2 експерти із 3 підтримали це твердження);
- 2) наявність достатньої ресурсної бази (1 експерт надав схвальний відгук);
- 3) вихід на новий сегмент ринку (підтримано 1 експертом);
- 4) збільшення попиту на продукцію (одностайна підтримка 3 експертами);
- 5) інтенсивний розвиток НТП і можливість реалізації його проектів (підтримано 1 експертом);
- 6) надання пільг постійним клієнтам (таку думку висловили 2 експерти);
- 7) підвищення купівельної спроможності споживачів продукції (повна підтримка 3 експертами).

Далі експертам було запропоновано оцінити в балах за 5-ти бальною шкалою вплив чинників внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

У сучасному світі завдяки прискоренню інноваційного процесу зростає інтелектуалізація управління бізнес-процесами. Відповідно, зростає роль знань і

досвіду експертів і консультантів, які залучаються до експертної оцінки різних аспектів діяльності підприємства – менеджменту, маркетингу, виробництва тощо. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств особливо важливим є інтелектуальний аспект підтримки управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень є однією з ключових складових сучасного бізнес-процесу.

Експертна оцінка виконана з залученням експертів у сфері бізнесу, результати якої зображено у таблиці 2.3.1 та на рис.2.3.2 та рис.2.3.3. Експерти оцінювали кожен вид діяльності підприємства (див. дод.Г).

В умовах реалій сучасної економіки темпи прийняття рішень стрімко зростають, а інформація про стан і перебіг складного бізнес-процесу завжди є неповною. За цих умов традиційно успішним методом підтримки прийняття рішень є колективна експертна оцінка або експертиза – вибір оптимального рішення з наявної множини варіантів.

Таблиця 2.3.1

Узагальнений перелік сильних і слабких сторін господарської діяльності ТОВ «Ван Шот» за даними експертних оцінок [розроблено автором]

№ з/п	Складові внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, у балах	Середня оцінка рівня задоволеності експертів чинником
1	2	3	4	5	6	7
1.	Організація управління	комунікаційний процес	3			57%
		організаційна структура управління	3			71%
		норми, правила, процедури	3			65%
		розподіл прав та відповідальності	3			78%
2.	Маркетинг	система формування клієнтури в організації	2			48%
		цінова політика та її ефективність	2			44%
		діяльність з просування товарної продукції	1			31%

Продовж. табл. 2.3.1

1	2	3	4	5	6	7
2.	Маркетинг	діяльність з торгівлі і збуту	1	маркетингові дослідження, їх проведення та значення	2	44%
				відсутність досліджень і розробок	1	28%
3.	Дослідження і розробки	взаємодія керівника і підлеглих	3			52%
			рівень кваліфікації персоналу	3		74%
			оцінка результатів праці і стимулювання	3		67%
5.	Фінанси	рівень заробітної плати	2	неефективна система фінансового менеджменту	1	39%
		рівень преміювання та надбавок	4			81%
		рівень рентабельності	2	низька рентабельність	2	62%
		рівень конкурентоспроможності	3			64%
6.	Організаційна культура та імідж	система кар'єрного зростання	2			39%
		морально-психологічний клімат	3			87%
		імідж товариства	3			80%
		ставлення персоналу до підприємства	3			61%

Експертна оцінка проводиться із залученням команди експертів, висококласних спеціалістів у певній сфері діяльності. Кожен, хто бажає долучитися до вирішення проблеми, бере участь у такій експертизі як експерти. Надалі таку експертизу будемо називати експертизою у розширеному складі експертів. У соціальних мережах виникла експертиза розширеним складом експертів, як процедура колективної оцінки варіантів [3]. Проте є відомості, що використання експертної оцінки із залученням

широкого кола непрофесійних експертів також є ефективним для прийняття рішень у бізнес-структурах.



Рис.2.3.2. Оцінка чинників сильних сторін за ступенем впливу на підприємство ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Розроблено методику колективної експертної оцінки з підвищеною надійністю при прийнятті управлінських рішень розширеним складом експертів.

За результатами аналізу в табл. 2.3.1 слабкими сторонами внутрішнього середовища ТОВ «Ван Шот», на думку опитаних експертів, є:

- 1) результати маркетингових досліджень, його проведення та значення;
- 2) відсутність досліджень і розробок;
- 3) низька рентабельність;

4) неефективна система управління фінансами.

Таким чином, вкрай важливо приділити увагу виділеним сферам внутрішнього середовища, які експерти оцінили як слабкі, задля ефективної діяльності.

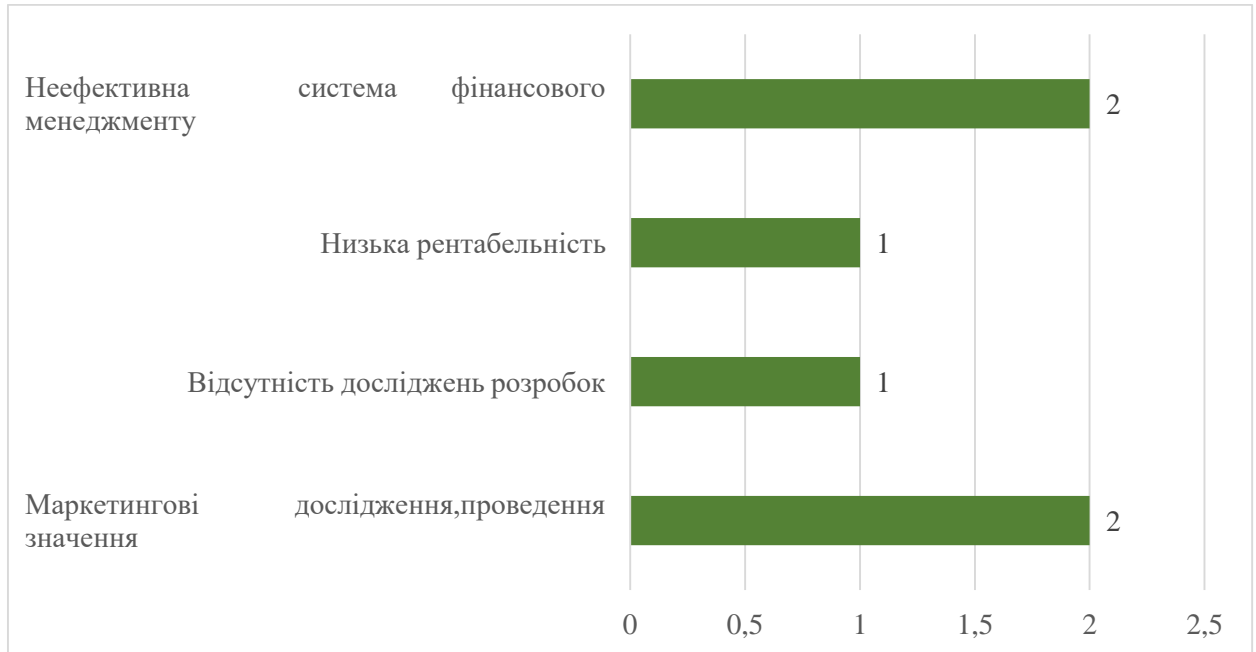


Рис.2.3.2. Оцінка чинників слабких сторін за ступенем впливу на підприємство ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Проте є відомості, що використання експертної оцінки із залученням широкого кола непрофесійних експертів також є ефективним для прийняття рішень у бізнес-структурах.

Одним з найважливіших етапів оцінки чинників системи менеджменту підприємства стала оцінка задоволеності кожною складовою чинника. Оцінено чинник організації управління за кількома детальнішими критеріями, результати зображено на рис.2.3.3.

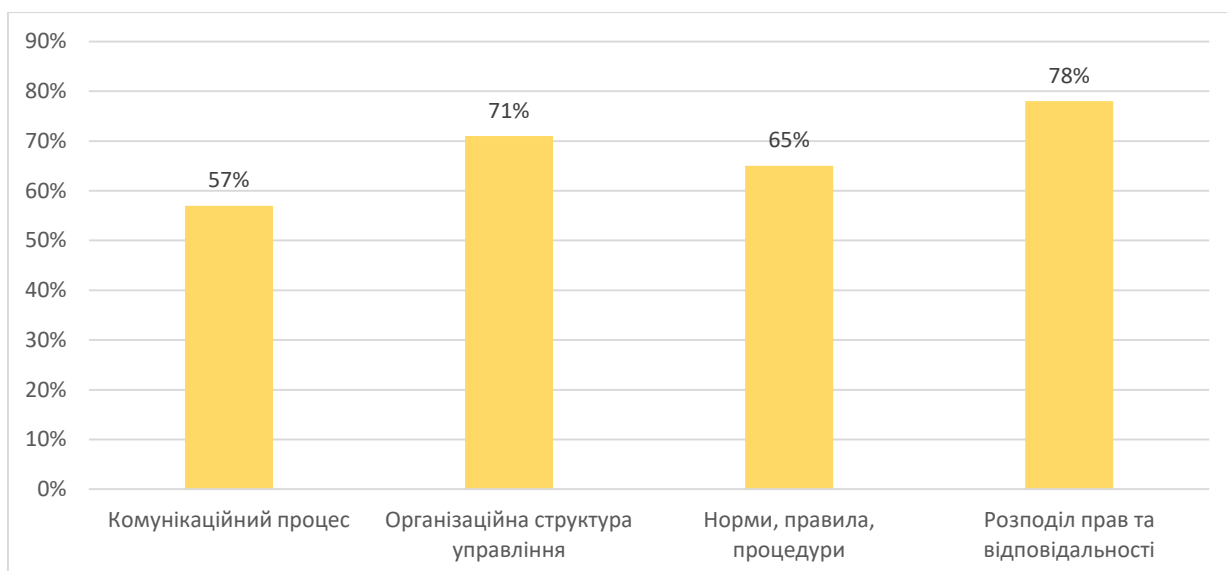


Рис.2.3.3. Оцінка задоволеністю чинника «Організація управління» ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Також було більш деталізовано вивчено та оцінено стан чинника маркетингу та маркетингової діяльності підприємства. Результати зображено на рис.2.3.4.

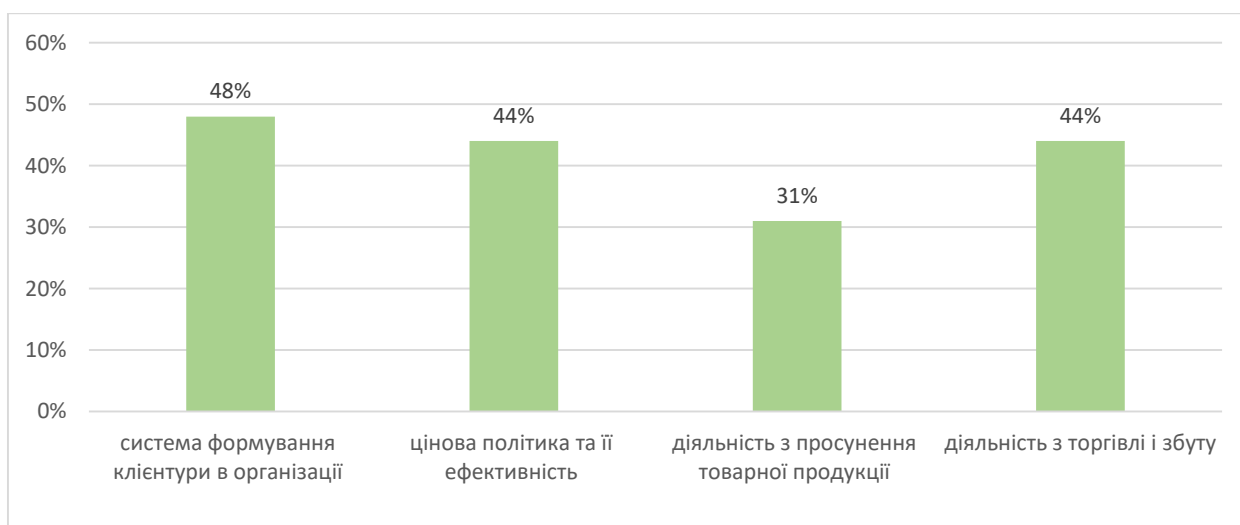


Рис.2.3.4. Оцінка задоволеністю чинника «Маркетинг» ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Безумовно важливим чинником у діяльності підприємства є персонал, однак експерти по-різному задоволені аспектами даного чинника. Результати зображено на рис.2.3.5.

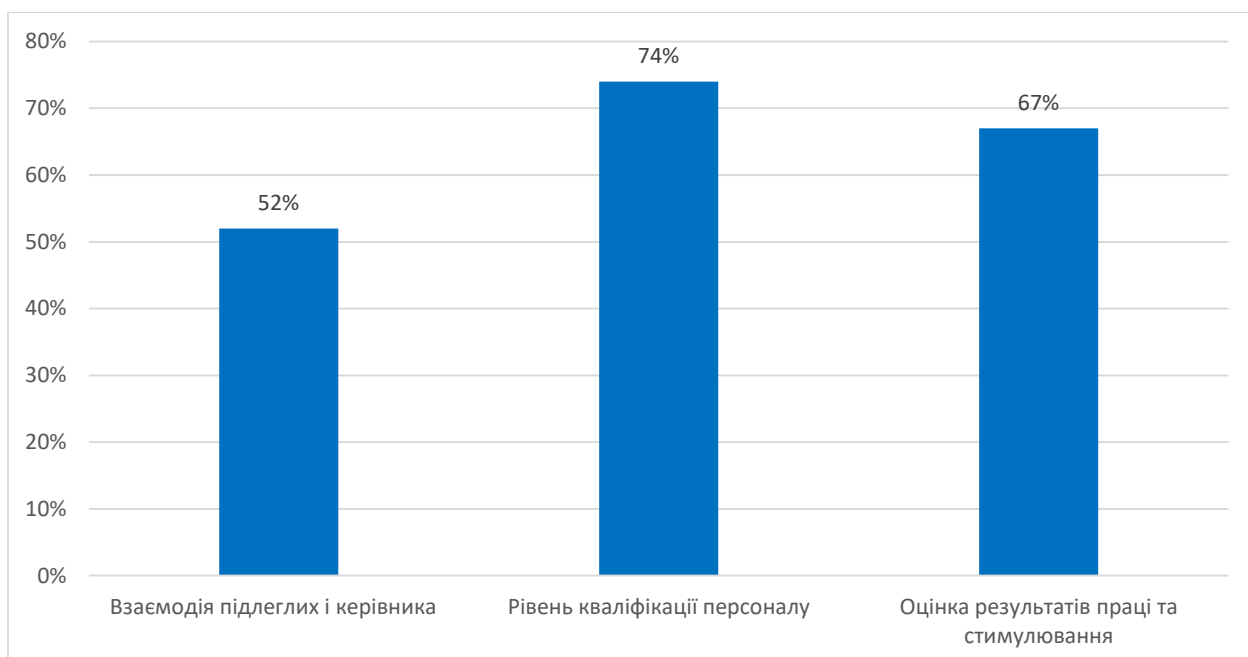


Рис.2.3.5. Оцінка задоволеністю чинника «Персонал» ТОВ «Ван Шот»

[розроблено автором]

Також рівень задоволеності таким чинником як «Фінанси» дуже різноманітно оцінена експертами, результати зображено на рис.2.3.6

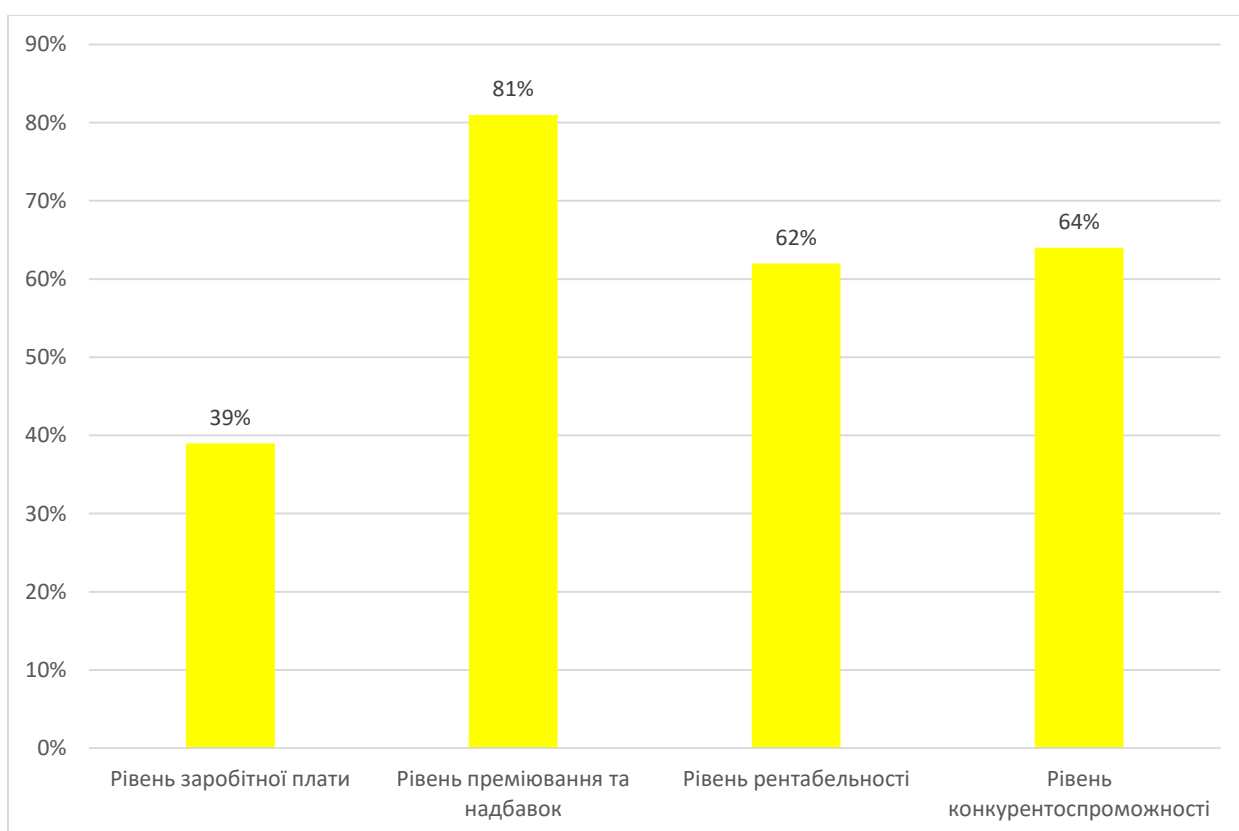


Рис.2.3.6. Оцінка задоволеністю чинника «Фінанси» ТОВ «Ван Шот»

[розроблено автором]

Рівень задоволеності чинником як Організаційна культура та імідж була оцінена експертами, результати зображено на рис.2.3.6

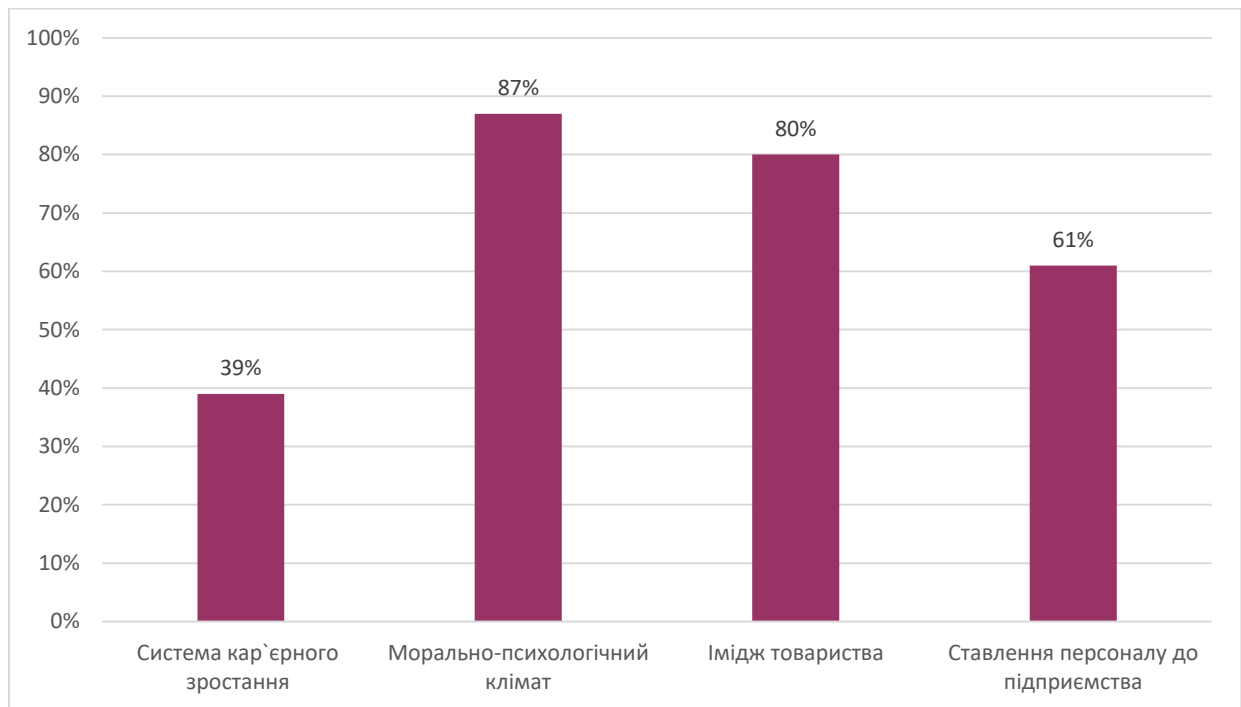


Рис.2.3.7. Оцінка задоволеністю чинника «Організаційна культура та імідж» ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Загалом, експерти задоволені чинниками системи менеджменту; Середній арифметичний відсоток задоволеності чинниками у цілому становить 60%, однак варто особливу увагу приділити сфері фінансів та організації управління.

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз

Кожен SWOT-аналіз включатиме наступні чотири категорії.

Хоча елементи та відкриття в цих категоріях відрізняються від компанії до компанії, SWOT-аналіз не є повним без кожного з цих елементів:

- Сильні сторони. Сильні сторони описують, у чому організація перевершує і що відрізняє її від конкурентів: сильний бренд, база лояльних клієнтів, сильний баланс, унікальна

технологія тощо. Наприклад, хедж-фонд міг розробити власну торгову стратегію, яка повертає ринкові результати. Потім він повинен вирішити, як використовувати ці результати для залучення нових інвесторів;

– Слабкі сторони. Слабкі сторони заважають організації працювати на оптимальному рівні. Це сфери, у яких бізнес потребує вдосконалення, щоб залишатися конкурентоспроможним: слабкий бренд, обіг, вищий за середній, високий рівень боргу, неналежний ланцюжок поставок або брак капіталу;

– Можливості. Можливості стосуються сприятливих зовнішніх факторів, які можуть надати організації конкурентну перевагу. Наприклад, якщо країна знижує тарифи, виробник автомобілів може експортувати свої автомобілі на новий ринок, збільшуючи продажі та частку ринку.

– Загрози. Загрози стосуються факторів, які можуть завдати шкоди організації. Наприклад, посуха є загрозою для компанії, що виробляє пшеницю, оскільки може знищити або знизити врожайність. Інші поширені загрози включають такі речі, як зростання вартості матеріалів, зростання конкуренції, обмеження пропозиції робочої сили.

Приведемо нижче матрицю SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот» із формуванням переліку можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства (рис. 2.3.1).

Таблиця .2.3.2

Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

SWOT-аналіз		Стан зовнішнього середовища	
		Можливості: 1) створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту; 2) наявність сформованих каналів поставок продукцій; 3) вихід на новий сегмент ринку; 4) надання пільг постійним клієнтам.	Загрози: 1) підвищення рівня інфляції; 2) погіршення платоспроможності клієнтів; 3) зростання соціально-політичної нестабільності.
Стан внутрішнього середовища	Сильні сторони: 1) наявність якісної матеріально-технічної бази та інфраструктури підприємства; 2) достатнє матеріально-технічне забезпечення; 3) висококваліфікований персонал на підприємстві.	- поява на нових сегментах внутрішнього та зовнішнього ринку ; - збільшення обсягів продажу шляхом реалізації механізму надання пільг; - проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій.	- використання позицій для подолання загроз зовнішнього середовища.
	Слабкі сторони: 1) відсутність чітких стратегічних програм; 2) недостатнє використання наявних потужностей; 3) відсутність якісних маркетингових досліджень; 4) недостатньо стабільний фінансовий стан; 5) незначний розмір власних обігових коштів; 6) висока собівартість продукції; 7) низька ефективність система управління.	- під впливом збільшення обсягів реалізації продукції покращення фінансового стану підприємства шляхом налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів.	- не повна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції може призвести до погіршення показників господарської діяльності підприємства; - на основі удосконалення маркетингової і фінансової діяльності слід впроваджувати гнучку систему ціноутворення, без формування якої підприємство буде втрачати своїх споживачів.

З 1990-х років застосовується нечіткий SWOT-аналіз у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на категорії: сильних і слабких сторін проєкту, можливостей, що відкриваються при його реалізації, та загроз, пов'язаних з його здійсненням. Традиційні математичні методи, засновані на класичній логіці, є нетерпимі до неточності

та необ'єктивності істини, а також до невизначеності в економічних системах [48].

Своєю чергою невизначеність системи призводить до зростання ризиків від прийняття неефективних рішень, результатом чого можуть бути негативні економічні наслідки. З цією метою виникає потреба у методах, що ґрунтуються на нечіткій логіці.

Таблиця SWOT часто складається з внутрішніми факторами у верхньому рядку та зовнішніми факторами в нижньому рядку. Крім того, пункти в лівій частині таблиці є більш позитивними/сприятливими аспектами, а пункти праворуч – більш тривожними/негативними елементами.

Узагальнені результати SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот» представимо у табл. 2.1.

Враховуючи, дані узагальнених результатів проведеного аналізу, з упевненістю можна сказати, що врахувавши усі можливості та загрози, варто розробити систему розвитку головних сфер підприємства, сформувані цілі на кожному рівні управління.

Таблиця 2.3.3

Результати SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості для компанії (шанси) (4)	Загрози для компанії (3)
Сильні сторони (переваги) (3)	3+4=7	3+3=6
Слабкі сторони (недоліки) (7)	7+4=11	7+3=10

Крім того, проведено PEST-аналіз, що наведено у таблиці 2.2. Коли ви починаєте новий проект, ви прагнете позитивно змінити організацію, заощадивши час і гроші або зменшивши операційні ризики. Щоб досягти

таких цілей, вам потрібно зрозуміти, як проект і організація вписуються в існуюче бізнес-середовище [20].

PEST надає команді проекту та бізнес-менеджерам точний перелік зовнішніх факторів, які слід враховувати, що розкриває можливості та загрози. Потім варто поєднувати результати PEST з аналізом SWOT, щоб отримати більш повну картину поточного середовища компанії з внутрішньої та зовнішньої точки зору.

Аналіз може дати ідеї для плану нового проекту, зачатка для повноцінної ініціативи. Таким чином, ви могли б безпосередньо сприяти як керуванню бізнес-рішень у бік найбільш прибуткового результату, так і виробленню нових перспективних бізнес-ініціатив.

Таблиця 2.3.4

**Результати PEST-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот»
[розроблено автором]**

<p>Політичні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> • недосконале законодавство щодо господарської діяльності • бюрократія • нестабільність політичної ситуації • високий рівень корупції 	<p>Економічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості конкурентів • зростання рівня інфляції • збільшення транспортних і технологічних витрат • нестабільність гривні • збільшення витрат на рекламу • торговельні цикли • витрати на комунікації • підвищення цін постачальниками
<p>Соціальні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвиток культури раціональності споживання • популяризація здорового і корисного харчування • вплив ЗМІ • зміни в стилі і рівні життя • зміни в базових ціноостях соціуму 	<p>Технологічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвиток логістичних систем • підвищення якості продукції, що виробляється місцевими і вітчизняними виробниками • використання інноваційних технологій у виробництві • тенденції НДДКР

Аналіз PEST — це методологія, яка класифікує вплив навколишнього середовища за політичними, економічними, соціальними та технологічними характеристиками [48]. Вивчення методу аналізу PEST і прикладів, пов'язаних із цією технікою, є корисним для розвитку будь-якої організації. Часто до аналізу PEST включаються фактори законодавства та середовища. Аналіз PEST розглядає вплив цих факторів на бізнес. Результати цього аналізу корисні для отримання вигоди від можливостей і, отже, для підготовки планів дій на випадок неминучих загроз. Аналіз PEST вважається цінним стратегічним методом для передбачення падіння або зростання ринку, стану бізнесу, потенціалу для вдосконалення та розробки майбутньої операційної стратегії. Аналіз PEST гарантує, що організація функціонує відповідно до домінуючих впливових сил зміни, які можуть вплинути на бізнес-середовище. PEST особливо корисний, коли організація планує вийти на нові ринки або в інші країни. Аналіз використання PEST допомагає ефективно адаптуватися до нових умов.

Висновки до розділу 2

Отже, основними видами діяльності, якими займається ТОВ «Ван Шот» є:

- закупівля імпортного товару (кава, чай, обладнання);
- роздрібна торгівля цього товару, постачання його в кафе, ресторани, готелі з контролем якості продукції, та подальше обслуговування обладнання.

Співрегулювання та саморегулювання є водночас більш гнучкими видами регулювання логістичної діяльності порівняно з державним регулюванням, адже активізуються та безпосередньо долучаються до процесу

учасники товарного руху та споживачі товарів і послуг. Новий методологічний підхід вибудовує систему відносин між державою та бізнесом, може дати потужний поштовх для розвитку ринку логістичних послуг за участю громадських організацій та об'єднань підприємців та міжнародних організацій.

Саморегулювання є протилежністю вертикального (державного) регулювання. Хоча на практиці саморегулювання та державне регулювання не виключають, а навпаки доповнюють одне одного, утворюючи ефективну, цілісну систему контролю за діяльністю суб'єктів ринку.

Провівши аналіз персоналу ТОВ «Ван Шот» виявлено, що негативною тенденцією є зменшення частки відпрацьованих людино-годин протягом року. Так, у 2021 році значення цього показника становило 93,5%, що менше аналогічного показника 2019 року на 1,4% і на 0,8% менше рівня 2020 року. У відповідній пропорції зростає частка втрачених людино-годин співробітниками товариства. Ці зміни свідчать про зменшення загального фонду робочого часу на підприємстві.

Переважає більшість посад вищої та середньої ланки управління на підприємстві передбачає як лінійні, так і функціональні обов'язки, що пов'язано зі специфікою досліджуваного підприємства. Керівники нижчого рівня управління виконують свої прямі функціональні обов'язки в структурних підрозділах.

Враховуючи, дані узагальнених результатів проведеного аналізу, з упевненістю можна сказати, що врахувавши усі можливості та загрози, варто розробити систему розвитку головних сфер підприємства, сформувавши цілі на кожному рівні управління.

На практиці управління послідовністю етапів стратегічне управління часто різне. Аналіз зовнішнього середовища підприємства здійснюється безперервно і систематично. Потреба в моніторингу навколишнього середовища визначає, що цей процес важко ідентифікувати окремий крок.

Оцінка та аналіз середовища підприємства проникає в усі фази стратегічного управління.

Наступним кроком є аналіз діяльності підприємства, економічні тенденції, визначення слабких та сильних позицій. Визначити пріоритет цього етапу стратегічні цілі (і, можливо, місяця), оскільки системні цілі для збиткові, неефективні (які забезпечують окупність витрат) і високоефективні підприємства будуть різними. Примирення сильних і слабкі позиції факторів зовнішнього середовища підприємства є однозначно позицією. Спочатку компанія випускає матрицю стратегій і надає можливість досягнення цілі найбільш адекватно до економічної ситуації, а при необхідності і коригувати їх. Потім проводиться аналіз стратегічних альтернатив і стратегій вибору.

Завершуючи процес стратегічного управління, етапи реалізації стратегії та оцінка її ефективності та актуальності для керівництва, що сприятиме розробленню ефективної системи менеджменту для підприємства.

Враховуючи, дані узагальнених результатів проведеного аналізу, з упевненістю можна сказати, що врахувавши усі можливості та загрози, варто розробити систему розвитку головних сфер підприємства, сформувані цілі на кожному рівні управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Світовий досвід розроблення системи менеджменту для підприємства

Система менеджменту – це комплекс рішень, за допомогою якого підприємство здійснює управління взаємопов'язаними складовими бізнесу для досягнення цілей підприємства. Ці цілі можуть відноситись до цілої низки різних сфер та напрямів діяльності, включаючи системи управління, якість продукції чи послуги, здоров'я та безпеку на робочому місці та багато іншого.

Управління – це процес, який керує та контролює всі аспекти та функції організації для досягнення бізнес-цілі або конкретної мети.

Керівна діяльність відповідає за встановлення стратегії організації, реалізацію цих стратегій і синхронізацію зусиль усіх асоційованих членів (з використанням усіх наявних ресурсів) для досягнення бізнес-цілі.

Менеджмент відноситься до адміністрації в організації для координації завдань для досягнення поставлених цілей досить ефективно і результативно. Основна функція полягає в тому, щоб створити середовище для досягнення членами бажаних цілей у певних параметрах.

Ефективна система управління забезпечує досягнення організацією своїх цілей.

Кожна організація має своє керівництво, яке виконує різні обов'язки та завдання. Немає універсального визначення менеджменту, оскільки кожна галузь і робоче місце відрізняються своїми цілями. Але є деякі подібності в системі управління, яка виділяється.

Різноманітні аспекти роблять менеджмент найбільш ефективним менеджментом. Важливо, щоб керівництво розуміло свої обов'язки і відповідно їх виконувало.

Тепер, після ознайомлення з визначенням менеджменту, давайте розглянемо його ключові характеристики.

Особливості менеджменту

Що робить менеджмент основою кожної організації?

Відповідь прихована в різних функціях, які успішне управління включає в себе для прийняття рішень, спрямованих на результат і розширення можливостей. Давайте розглянемо особливості системи управління:

1. Універсальність

Усім організаціям, малим чи великим, прибутковим чи некомерційним, потрібна управлінська команда, яка не помічає всіх функцій. Тому можна сказати, що менеджмент універсальний.

2. Багатовимірність

Звичаї управління не обмежуються координацією з людьми. Існують різні інші обов'язки, які виконує керівництво будь-якої організації, включаючи, але не обмежуючись, планування, прийняття рішень, керівництво та навіть мотивацію.

3. Цілеспрямованість

Усі організації працюють над досягненням певних заздалегідь поставлених цілей. Керівництво авторизує процес і веде компанію до досягнення поставлених цілей. Керівництво забезпечує безперервне функціонування організації.

4. Групова діяльність

Саме члени створюють організацію. Усі члени є різними та мають свій мотив приєднатися, але коли вони знаходяться під егідою однієї організації, люди повинні діяти відповідно до потреб організації для досягнення необхідної мети. Саме керівництво забезпечує ефективну роботу своїх членів шляхом нагляду, координації та командної роботи.

5. Безперервний процес

Управління не можна відкидати після досягнення конкретної мети. Він продовжує існувати до тих пір, поки організація не запрацює. Обов'язки, які

виконує керівництво, роблять його настільки цілісним суб'єктом, що неможливо ліквідувати.

6. Нематеріальна сила

Як підказує слово, нематеріальний означає відсутність фізичної присутності. Щось, що неможливо побачити чи помацати, але існує. Менеджмент – це не фізична істота, а спосіб роботи організації.

7. Динамічна функція

На організації впливають різні фактори: соціальні, правові, політичні, економічні та технологічні. Ці фактори можуть вплинути на зростання організації через найменшу зміну. Керівництво гарантує, що всі ці фактори добре збалансовані, розробляючи різні стратегії та плани.

Незмінно ефективні системи менеджменту будуються на основі багаторічного досвіду успішного управління підприємствами, тому у світовому досвіді практикують методику створення так званих центрів передового досвіду.

Пандемія COVID-19 ще більше посилила потребу в управлінні досвідом. Добробут співробітників і збереження конкурентоспроможності завдяки новим способам взаємодії практично з усіма зацікавленими сторонами займають центральне місце [25]/

Важливо зосередитися на створенні ключових можливостей, а не на агрегуванні всіх ресурсів у центр передового досвіду. Ключові можливості включають:

- Керівництво програмою для організації портфоліо проектів, відстеження прогресу в межах визначених подорожей і залучення мережі експертів для підтримки картографування подорожей.
- Управління змінами та комунікація для моніторингу настроїв і занепокоєнь споживачів і зацікавлених сторін, розробка стратегій залучення та моніторинг успіху та впровадження змін досвіду.

- Інструменти, методи та практики користувальницького досвіду (UX) та графічного дизайну для встановлення та підтримки стандартів UX, прототипування нового досвіду, координації карт подорожі та вдосконалень.
- Дослідження користувачів для виявлення та консолідації наявних даних користувачів, проведення вправ слухання співробітників, координації картографування подорожей, синтезу результатів і виявлення закономірностей і тенденцій між подорожами та між ними.
- Архітектура даних для ідентифікації, підключення та використання даних користувачів для покращення роботи співробітників за допомогою персоналізації, прогнозування та автоматизації

Також необхідний міцний зв'язок з ІТ-архітектурою. В ідеалі архітектори, які встановлюють стандарти для доступу, безпеки, інструментів і технологій, проживають в ІТ-організації та мають міцний зв'язок із СОЕ для узгодження з пріоритетами підприємства.

Передовий зарубіжний досвід показує, що якість, безсумнівно, є найважливішою складовою конкурентоспроможності, але в той же час можливості збуту продукції, крім якості, визначаються значною кількістю параметрів і умов, більшість з яких стосується не тільки продукту, а й підприємству, фірмі та навіть країні.

Наведемо практичний приклад недосконалості систем менеджменту, який був виявлений за допомогою так званого центру передового досвіду на прикладі компанії Generic Global.

Провідні компанії визначають ключові шляхи, вислуховуючи співробітників та опитуючи керівництво, яке стикається з компанією. У цьому прикладі розглядається досвід, який часто є джерелом розчарування співробітників: досвід внутрішньої підтримки.

Generic Global — міжнародна компанія зі списку Fortune 100, яка надає продукти та послуги корпоративним клієнтам. Джек був головним операційним директором протягом останніх кількох років і пишається вдосконаленням процесів та інфраструктури, які зробила команда. Однак на

початку нового фінансового року керівники відділу продажів і кадрів (HR) скаржаться на інструменти, доступні для компенсації продажів. Незважаючи на те, що Джек достатньо впевнений, що інструменти функціонують, як було обіцяно, він просить команду разом із менеджерами з продажу скласти карту шляху, щоб зрозуміти досвід з точки зору споживача.

Команда починає розмовляти безпосередньо з менеджерами з продажу та розкривати ідеї. Вони швидко з'ясували групу менеджерів із продажу з членами команди, які працюють у певних країнах. Один із цих менеджерів, Мері, була відвертою та активною під час сеансу картографування подорожі. Їй була надана можливість підвищити зарплату кільком своїм співробітникам. Щоб визначити, куди розподілити кошти, Мері дослідила загальну винагороду та продуктивність своєї команди. Вона увійшла в інструмент відстеження продажів, щоб переглянути досягнення цілей і рівні комісії, а потім перейшла на нещодавно розгорнуту систему управління людським капіталом, де Мері могла бачити дані про зарплату, але помітила, що для деяких працівників відсутній коефіцієнт винагороди, який порівнює зарплату окремого працівника із середньою точкою діапазону зарплат, що зображено у рис.3.1.

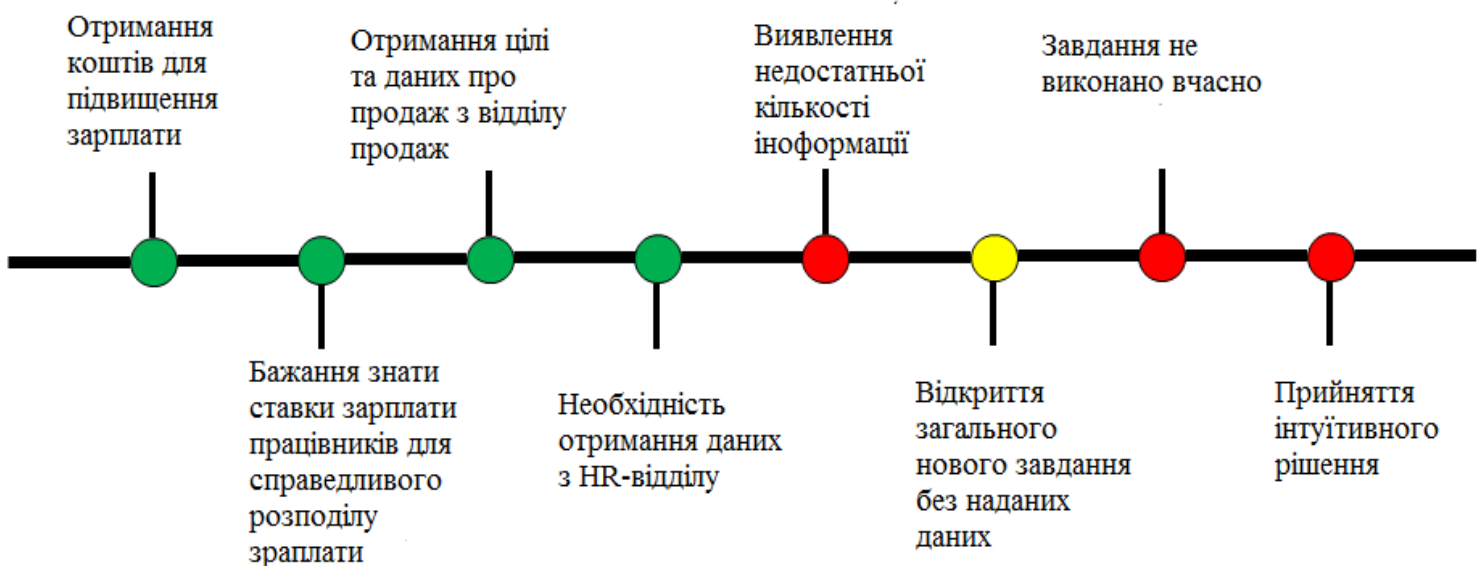


Рис.3.1. Потік внутрішньої служби підтримки з точки зору користувача [розроблено автором]

У Мері є два дні, щоб ввести рекомендоване підвищення, і вона хоче прийняти справедливе рішення на основі даних. Під час відкриття звернення до служби підтримки її спершу просять визначити, чи пов'язана її проблема з персоналом, ІТ, обладнанням чи підтримкою продажів. Не знаючи, в чому полягає її проблема, Мері звертається до служби технічної підтримки (ІТ). Минуло кілька днів без будь-яких контактів чи оновлень; Розчарована та невчасно Мері ввела значення на основі інтуїції, а не даних.

Пізніше виявилось, що це зовсім не технічна проблема. Відділ кадрів чекав, щоб відділ продажів надав вказівки щодо коефіцієнтів винагороди в невеликих країнах, тому в даних Мері відсутні значення. Служба технічної підтримки не знала, куди направити проблему, а відділ продажів не знав про терміновість. Це вказує на проблему відключення між функціонально розділеними командами, які надають різні компоненти внутрішньої підтримки.

Картування шляхів виявило плутанину та роз'єднання з точки зору споживача: менеджера з продажу. Як показує досвід Мері, необхідність визначити, куди звернутися за підтримкою у складному питанні, викликала як розчарування, так і затримку. Покращення досвіду вимагало кількох команд для розуміння перспективи кінцевого користувача та координації між функціями для усунення прогалин.

На ТОВ «Ван Шот» також відбуваються проблематичні ситуації, що можна було б вирішити цим новітнім шляхом. До прикладу, у 2021 році менеджери з якості зіштовхнулись з проблемою виявлення скарг споживачів, зміст яких полягав у тому, що неочікувано якість кави у автоматах, які здають в оренду ресторану, значним чином знизилась.

Справа у тому, що згідно з технологією виготовлення кави у автоматі кількість грам кави на одну порцію становить 9 грам, однак технічна служба не отримала інформацію від підрядників про те, що у ряді автоматів необхідне проведення оновлення автоматички і кількість грамів використовуваної кави на

одну порцію становить 11 грамів кави. Якщо б на підприємстві використовували метод картування шляхів інформації, то дана проблема була б вирішена значно швидше.

Компанія повинна мати можливість обговорювати, планувати та розподіляти ролі. Це робиться для забезпечення хорошого керівництва, яке базується на системі управління. Система менеджменту має бути задокументована та повідомлена в усій організації, щоб зрозуміти її внесок у досягнення цілей організації.

Зазвичай системи управління мають ці характеристики та передбачають використання комп'ютерних і мережевих систем. Системи допомагають кожному члену усвідомлювати та отримувати доступ до інформації, коли це потрібно.

Система управління також повинна мати можливість надавати інформацію про конкуренцію. Конкуренція є тим, що керує початковою стратегією організації. Структура та дизайн зазвичай відповідають стратегії. Конкуренція важлива, тому що виживання компанії на ринку повністю залежить від конкуренції. Тому компанія повинна мати ефективну систему.

Для надання компанії інформації про конкурентів необхідна надійна інформаційна система. Ця інформаційна система також повинна забезпечувати аналіз ринку, що є вирішальним для компанії для запуску нового продукту. Система управління повинна співпрацювати із зовнішніми інтерфейсами та бути гнучкою для оновлення продуктової та ринкової лінії.

Система управління повинна бути розроблена таким чином, щоб збалансувати зацікавлених сторін і показати, наскільки різні потреби зацікавлених сторін впливають на фінанси організації.

Кінцеві користувачі або клієнти компанії утворюють найбільшу та найвпливовішу групу зацікавлених сторін. Клієнти є невід'ємною частиною кожної організації та рушійною силою системи управління.

Це пояснюється тим, що організація повинна мати можливість зберігати та отримувати доступ до інформації про клієнтів. Розробка системи

управління та її вплив на організацію величезні. Це вірно, особливо у випадку великих організацій. Компанії безпосередньо пов'язані зі своїми комп'ютерними системами, і ця база даних повинна бути захищена організацією.

Співробітники є другою найважливішою частиною організації після клієнтів. Якщо працівники не будуть задоволені компанією, вони зрештою втратять контроль над ринком.

Якість продукту впаде, тому що робоча сила піде або звільниться. Задоволеність співробітників безпосередньо призведе до високої прибутковості та покращить бізнес у компанії.

Перетворення даних на продуктивний актив є основним джерелом конкурентної переваги для компаній у сучасну цифрову епоху. Для досвіду співробітників це означає глибоке розуміння моментів, які мають значення між працівником і роботодавцем, щоб спрямовувати дії, щоб виграти війну за таланти та створити захисників для працівників.

У порівнянні з іншими країнами США незмінно мають статус найбільш конкурентоспроможної економіки серед країн світу. Надзвичайна ефективність національних ринків, безперервне впровадження технологічних інновацій на основі першокласної системи університетів і дослідницьких центрів – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Це пояснюється значним вкладом у розробку та прогрес технологій.

Проте певні слабкі позиції, особливо ті, що пов'язані з макроекономічними дисбалансами, все ще становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, а й для всієї світової економіки. Ці небезпечні моменти останнім часом проявилися в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечного кредитування.

Щодо управління конкурентоспроможністю продукції підприємства США та ефективних систем менеджменту, то тут створено низку спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності

продукції підприємства, які передбачають мотивацію працівників у сфері важливості впровадження програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, завдяки таким крокам:

- продукти корпорації та особиста участь у цьому кожного співробітника;
- визначення рівня додаткових витрат для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;
- розробка методів і заходів щодо мотивації виробництва конкурентоспроможної продукції тощо.

В Японії склалася зовсім інша ситуація щодо конкурентоспроможності продукції підприємств. Раніше існувала система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті положення, схожі на ті, що були в США. Але японці винайшли новий механізм контролю, який полягає в тому, що контрольний пакет акцій не передається одній компанії у володіння, а ділиться на кілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином утворилася система перехресного володіння.

Слід сказати, що в США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції компанії здійснюється на всіх етапах життєвого циклу продукції, а сама вона не тільки контрольний, а й аналітичний.

Такий контроль, який називають загальним, є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності продукції підприємства [8, с. 240]. наукових досліджень і розробок у промисловому секторі Швеції, які є одними з найвищих у світі. Близько 80% витрат на дослідження в промисловості Швеції здійснюють 20 великих промислових груп.

Одним зі світових лідерів у сфері торгівлі сьогодні є Швейцарія. Зокрема, увагу світу привернуло стрімке зростання компаній у таких секторах, як Інтернет та інформаційні технології.

Лідери ринку мобільного зв'язку та бездротового Інтернету. Завдяки цьому Швейцарія стала важливим тестовим ринком для компаній, що працюють з інформаційними технологіями.

Отже, важливим є зарубіний досвід для розроблення системи менеджменту українських підприємств.

3.2. Розробка пропозицій з удосконалення системи менеджменту для підприємств України

Основними напрямками, за якими відбувається вдосконалення системи управління підприємством, є: вдосконалення організаційної структури управління підприємством; удосконалення організації управління та господарювання через удосконалення системи планування підприємства, обліку та контролю за основними показниками діяльності підприємства; оптимізація економічного управління виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами, а головне – підвищення якості продукції, що випускається підприємством [22].

Для вдосконалення організаційної структури управління підприємством насамперед необхідно встановити оптимальну чисельність і структуру апарату управління, безпосередню чисельність працівників виробничих підрозділів відповідно до встановлених нормативів і реальних потреб підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов [48].

Для вдосконалення системи планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності підприємства можна запровадити ефективну систему внутрішнього контролю, різноманітну обчислювальну техніку, розвивати мережі комп'ютерного зв'язку, використовувати сучасні програмні засоби, а саме: управління інформацією; технології. Перш за все це стосується систем організації фінансового менеджменту, бюджетування та управління фінансовими ресурсами.

«Одним із основних напрямів удосконалення системи управління є конкретний підхід із завершеним етапом управління у визначенні організаційної структури, конкретних прав та обов'язків працівників, ступеня відповідальності, відповідно до їх посадових функцій керівника та спеціалістів різного рівня» [2].

Цілеспрямована організаційна структура апарату управління дозволить своєчасно, грамотно, комплексно і компактно здійснювати процеси управління підприємством.

Шляхи вдосконалення системи управління компанією повинні бути спрямовані на:

- комплексний порядок удосконалення системи управління підприємством та всіма її складовими з метою забезпечення ефективності організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень та вдосконалення інформаційних потоків;
- здійснення управління завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;
- удосконалення організаційних структур управління підприємством шляхом використання сучасних форм (програмно-цільових адаптивних та ін.);
- удосконалення інформаційної системи управління з метою підвищення якості інформації, а також можливостей її оперативного використання;
- застосування обчислювальної техніки та засобів автоматизації для підвищення якості виробництва, техніко-економічного рівня;
- співпраця всередині країни з іноземними партнерами для підвищення якісного рівня розвитку сучасної системи управління на підприємстві;
- використання світового досвіду.

Формування системи показників успішності предметів менеджменту доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку між критерієм і системою питоми показники діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів вживаних

ресурси;

- можливість застосування показників ефективності в управлінні повні ланки виробництва на підприємствах (діяльність в організації);

- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів підвищення ефективності виробництва (діяльність) [3, с. 453-454].

Основний результат діяльності підприємства за допомогою ряд показників, які поділяються на абсолютні та відносні. До абсолютних показники з окремих прибутків підприємства, які іноді ототожнюються з поняттям «дохід», і відносна рентабельність підприємств [4, с. 179].

Прибуток показує абсолютний ефект від діяльності компанії з урахуванням ресурсів, що одночасно використовуються, тому його необхідно доповнити відносний показник - рентабельність. Відносні показники мають переваги в тому, що на них не впливає інфляція, оскільки вони вказують на прибуток і вкладений капітал .

Формування абсолютно нових потужностей недостатньо мабуть, швидше буде обраний напрям поступального розвитку. Оперативне стратегічне управління може дати такі корисні речі як створити логічну та послідовну стратегію застосування. По-перше, визначити власну відмітну компетентність: чи є організація кращою за обсяги, якість, витрати, реагування на зміни потреб споживачів тощо інше.

Якщо є можливість визначити чітку сферу компетенції, то це необхідно розвивати та популяризувати. Слід зосередитися на оперативному стратегічному управлінні сильні напрямки підприємства, і підприємства в цілому потреби заохочувати та покращувати їх розвиток (за наявності відповідного ринку продажі).

По-друге, оперативне стратегічне управління може порівнювати свої власні стратегія, що відображає реальні дії організації, з вимогами ринку, на кому він виконує ці дії. В результаті всі невідповідності в процесів, робочої сили, обладнання, розташування та систем керування. Тоді необхідно

розставити пріоритети між ними для раціонального коригування за можливості [49].

Економічна ефективність проведення змін в системі менеджменту організації полягає в тому, що внаслідок цих змін значно покращились економічні показники діяльності організації.

Розгляд перспектив розвитку систем управління вітчизняними підприємствами, слід зазначити, що останніми роками в Україні відбувся перехід до більш збалансованого управління:

- відмова від старих принципів ієрархічних відносин у колективі;
- формування підстав передумови функціонування підприємств, що включає встановлення місії та принципів діяльності, кодексу поведінки тощо;
- ретельний відбір персоналу зі створенням сучасних кадрових служб, HR-служб.

В результаті проведення організаційних змін було удосконалено також якість побудови організації (організаційна ефективність), що полягає у значному покращенні системи управління підприємством, підвищенні оперативності прийняття управлінських рішень, зниженні рівня централізації функцій управління, що безумовно привело до покращення мікроклімату в організації та підвищення якості роботи працівників.

Оцінюючи соціальну ефективність менеджменту потрібно зазначити, що зміни на краще цієї ефективності є найбільш бажаними для організації, оскільки турбота про працівників, їх умови праці для кожної організації повинні стояти на першому місці. Тому вся проведена раціоналізація наявної системи менеджменту, перш за все, мала на меті вдосконалення умов праці всіх працівників, покращення психологічного мікроклімату в колективі і організації в цілому, створення атмосфери захищеності і причетності до цілей організації. Соціальна ефективність виявлялась і у підвищенні середнього рівня заробітної плати працівників на 7.9 %, у покращанні умов праці основних працівників. При цьому внаслідок розширення видів діяльності,

проведення рекламної кампанії відбулось збільшення груп споживачів на 25%, що зумовлюватиме зростання валового доходу [21].

Розвинені країни світу стикаються з конкуренцією сприймають високу якість як головний комерційний потенціал і найважливіше джерело національного багатства. Якість у багатьох відношеннях визначає престиж держави, служить основою для задоволення потреб кожної людини і суспільства в цілому є найважливішою складовою ефективною системи менеджменту. Тільки на його основі створюється організація можуть вижити в глобальній конкуренції та отримати необхідний прибуток, так виявляється цілком об'єктивною є діяльність з підвищення та забезпечення якості в умовах ринку відносини стають пріоритетними. Виконуючи аналіз тенденцій розвитку ідей і практики забезпечення якості, слід звернути увагу на два фактори: формування нового типу мислення, що впливає на розуміння цінності якості, причому всебічного проникнення потреби в якості як чинника системи менеджменту, стратегії та ефективності [14].

Водночас слід зазначити, що це комплексна проблема, яка не має кількісних параметрів та остаточного вирішення.

Особливістю поняття «якість» є те, що як би ви не прагнули досягти ідеалу - це неможливо, тому що завжди є індикатори, які можна покращити, це нескінченний процес. Але, неможливо не помітити, що прагнення до якості неодмінно сприяє значному успіху, який має багато підтвердження.

В умовах загальноекономічної дестабілізації діяльність менеджерів значно ускладнюється, оскільки вони змушені контролювати безпрецедентні для західної практики ситуації та керувати ними зі своєї точки зору. Менеджери повинні вміти приймати рішення в умовах найвищого ризику і невизначеності. Тут потрібна особлива оперативність, самостійність і відповідальність. За таких обставин керівники зобов'язані володіти підприємницькими здібностями, зокрема, здатністю швидко орієнтуватися в ринковій ситуації, що змінюється, перерозподіляти ресурси в найбільш вигідні сфери застосування. Через це керівники змушені інтенсивно здобувати знання

в галузі маркетингу та теорії фінансів, займатися «клієнтоорієнтацією персоналу», що, на думку ряду вітчизняних експертів, є однією з «формул успіху» організації.

У наш час відбуваються важливі зміни в системі міжнародних відносин, найважливішою рисою яких є глобалізація. В умовах глобалізації перед керівництвом українських підприємств на перше місце виходить питання конкурентних переваг, найважливішим фактором яких є якість продукції для сучасної економіки характерна тенденція, за якої провідну роль в управлінні виробництвом і його подальшим рухом відіграє якість. У розвинених країнах на торговельних підприємствах приділяють особливу увагу всім підрозділам, які впливають на якість продукції, і розробляють різні методи управління якістю для їх кращої взаємодії та більшої ефективності.

Враховуючи досвід іноземних колег, вітчизняні підприємства розпочали пошук ефективних шляхів забезпечення якості власної продукції, основою яких є система менеджменту якості. Питання якості вимагає комплексного огляду, щоб запобігти локальному впливу і суб'єктивні чинники, що його визначають. З метою підтримки належного рівня якості доцільно використовувати системний підхід, який включає комплекс методів безперервного і стабільного впливу, виділено основні якості менеджера підприємства [50].

Основні якості, якими повинен володіти керівник ТОВ «Ван Шот».

1. Стратегічна спрямованість. Менеджер орієнтований на реалізацію плану та досягнення ефективності використання наявних у його розпорядженні ресурсів, а підприємець — на пошук нових можливостей.

2. Виконання плану. Менеджер приймає рішення і прагне його реалізувати за будь-яку ціну, а підприємець ризикує і може змінити ідею, яка виявилася нежиттєздатною.

3. Залучення ресурсів. Менеджер залучає ресурси для забезпечення, а підприємець - для досягнення поставленої мети.

Тому менеджер зацікавлений в накопиченні коштів, а підприємець виявляє гнучкість, ризик і використовує оренду, кредит тощо.

До найважливіших вимог до керівників будь-якого рівня належать:

- професійна компетентність, наявність загальної підготовки в галузі управління;
- знання виробничої техніки і технології в галузі, до якої належить організація за видом і характером діяльності (особливо для керівників нижчої та середньої ланки);
- знання теорії економіки та права, психології та педагогіки;
- володіння адміністративними здібностями, здатність самостійно та своєчасно приймати зважені рішення та наполегливо домагатися їх реалізації, впливаючи на підлеглих;
- відчуття нового, вміння прогнозувати тенденції розвитку компанії.

Безперечно, надзвичайно важливими є організаторські якості: цілеспрямованість, вміння підбирати та ефективно використовувати працівників, визначати їхні завдання та функції, делегувати їм обов'язки; особиста організованість, без якої важко, зокрема, правильно розподілити час для вирішення поточних і перспективних завдань. Що стосується вміння керувати людьми, то необхідно знати здібності та можливості підлеглих, захищати їх інтереси та дбати про умови їх праці та побуту, вміння налагоджувати добрі стосунки в колективі, засновані на взаємоповазі та довірі, створити, іншими словами, сприятливий соціально-психологічний клімат.

Серед особистих якостей, які високо цінувалися та цінуються сьогодні, виділяються розум, енергійність, наполегливість у досягненні мети, принциповість та цілеспрямованість, чесність, почуття обов'язку та відповідальності.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства важливо підмітити, що особливою сферою діяльності підприємства є постійний контроль якості кави та чаю, тому ми дослідили вітчизняну проблематику менеджменту якості [51].

Задля вирішення конфліктних ситуацій у питанні управління якістю можна запропонувати такі підходи:

Стратифікація.

При роботі з даними необхідно їх стратифікувати, не тільки за об'єктом дослідження, а й за інформацією, важливістю і застосовуваністю.

Інтеграція методів. Побудуйте діаграму Парето так, щоб значні причини виникнення проблеми займаюли особливе місце, або на діаграмі Ісікави помістіть дані про частоту виникнення причин конфліктів. Слід розуміти, що не завжди найчастіші причини призводять до проблем, які так важливі для споживача. Під час польотів на літаках найбільша увага приділяється безпеці, незважаючи на те, що ймовірність надзвичайної ситуації дуже мала. З іншого боку, скарги на відсутність комфорту, які виникають частіше, також не можна ігнорувати.

- Відмова від контрольних процедур. Доручити застосування методу підрядникам, яким не завжди варто контролювати результат застосування метод управління якістю. Тобто метод – це здатність працівника, щоб зробити свою продукцію кращою, тобто він повинен бути зацікавленим у вдосконаленні роботи, і це дозволить йому адаптувати метод управління якістю до його реальних умови і завдань.

- Навчання. Зараз, навчаючи кадри, треба розуміти, що методи не такі прості, тому слід враховувати можливі конфлікти. Коли навчаєте тому чи іншому методу, імітуйте гру, в якій виникнуть конфлікти і запропонуйте застосування методів, інтерпретації результатів, звітності та обраних рішень, щоб нівелювати конфлікт.

Тобто вжливо готувати працівників таким чином, щоб вони вміли і були готовими до вирішення непередбачуваних конфліктних ситуацій та переймали досвід керівників.

Висновки до розділу 3

Отже, до основних складових системи менеджменту вітчизняні підприємства, що надають послуги можна включати: виробничу підсистему, фінансово-економічну підсистему, інноваційну підсистему, соціальну підсистему, маркетингову підсистему.

Оцінюючи соціальну ефективність менеджменту потрібно зазначити, що зміни на краще цієї ефективності є найбільш бажаними для організації, оскільки турбота про працівників, їх умови праці для кожної організації повинні стояти на першому місці. Тому вся проведена раціоналізація наявної системи менеджменту, перш за все, мала на меті вдосконалення умов праці всіх працівників, покращення психологічного мікроклімату в колективі і організації в цілому, створення атмосфери захищеності і причетності до цілей організації.

Завдяки світовому досвіду, українські підприємства можуть залучати їхні знання та методи, до прикладу, використання методу карта шляху. Карта шляху – це візуалізація процесу, через який проходить працівник, щоб досягти мети. У своїй найпростішій формі картографування шляху починається з комплектації серії дій користувача в часову шкалу. Далі хронологія доповнюється думками та користувача, щоб створити послідовні етапи з метою утворення цілісної картини ситуації.

Загострення потреби у ефективній системі менеджменту, а також за збут своєї продукції, за місце на ринку, серед компаній-виробників змушує їх шукати нові засоби впливу на рішення покупців. Важливу роль на підприємстві відіграє соціальна підсистема. Вона включає створення належних умов для персоналу підприємства та підвищення соціальної та корпоративної відповідальності перед суспільством.

Керівники нижчого рівня управління виконують свої прямі функціональні обов'язки в структурних підрозділах. Активне залучення працівників до обговорення і прийняття рішень, розвиток лідерських

здібностей та навички роботи в команді є рушієм системи менеджменту для підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, система менеджменту – це спосіб, за допомогою якого організація керує взаємопов'язаними частинами свого бізнесу для досягнення своїх цілей. Ці цілі можуть стосуватися низки різних тем, включаючи якість продукту чи послуги, операційну ефективність, екологічність, здоров'я та безпеку на робочому місці та багато іншого.

Функції управління однакові, але процеси управління, які використовують люди, можуть відрізнятися. Управлінські функції планування, організації, мотивація та контролю широко вважаються і є найкращим засобом опису роботи менеджера, а також найкращим способом класифікації накопичених знань про вивчення менеджменту.

Найпрогресивнішими методами управління, що використовуються у корпораціях чи навіть підприємствах є методи пов'язані з управлінням корпоративними знаннями.

Шляхом глибоко аналізу та узагальнення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної системи управління витратами на ТОВ «Ван Шот» в сучасних умовах господарювання дозволяють зробити наступні висновки:

- визначено яким чином впроваджуються функції менеджменту на підприємстві, на основі чого ми провели аналіз систем менеджменту з детальним аналізом кожної з функцій, а особливу увагу приділено стратегічному виду планування, а саме окреслено терміни та рівні управління, де впроваджуються дані плани;
- виявлено конкретні стратегічні кроки в розрізі планування діяльності підприємства та визначено певні стратегії, які рекомендовано обрати для якісного досягнення цілей підприємства;
- досліджені можливості забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів на підприємствах;

- проаналізовано структуру та функції управління в ТОВ «Ван Шот» та оцінено ефективність системи менеджменту в ТОВ «Ван Шот»;
- охарактеризовано основні функції та етапи процесу управління шляхом опису методів управління знаннями на підприємстві, зокрема найчастіше застосовується мозковий штурм;
- застосовано різні види аналізу, зокрема, пропоновані світовими експертами у сфері управління, а саме SWOT- та PEST-аналіз, а також залучено метод експертної оцінки;
- запропоновано стратегію вдосконалення процесу розвитку систем менеджменту для ТОВ «Ван Шот»;
- запропоновано стратегію вдосконалення процесу розвитку систем менеджменту для ТОВ «Ван Шот», а також детально розроблено систему конкретних кроків для їх реалізації;
- обґрунтовано поетапну реалізацію системи менеджменту для в ТОВ «Ван Шот»;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту для ТОВ «Ван Шот».

Результатами проведеного SWOT-аналізу є те, що, враховуючи, дані узагальнених результатів проведеного аналізу, з упевненістю можна сказати, що врахувавши усі можливості та загрози, варто розробити систему розвитку головних сфер підприємства, сформувавши цілі на кожному рівні управління.

Щодо PEST-аналізу, то безумовним фактом є те, що макро і мікросередовище є надважливими для роботи підприємства, однак вплив на ці фактори здійснювати підприємство не може, до прикладу, політичні фактори є незалежними та керовані державою. Проте дане підприємство має широкі можливості для розвитку, які вдасться мінімізувати за умови зниження ризиків та загроз в умовах роботи в військовий час.

— опираючись на функції менеджменту, сформовано відповідні методи роботи, що забезпечать ефективну діяльність підприємства. Найпрогресивнішими методами управління, що використовуються у

корпораціях чи навіть підприємствах є методи пов'язані з управлінням корпоративними знаннями. Крім того, застосовано метод експертної оцінки, до якої було залучено експертів, які надали багатогранну оцінку головних сфер діяльності підприємства.

За результатами аналізу слабкими сторонами внутрішнього середовища ТОВ «Ван Шот», на думку опитаних експертів, є:

- 1) маркетингове дослідження, його проведення та значення;
- 2) відсутність досліджень і розробок;
- 3) низька рентабельність;
- 4) неефективна система управління фінансами.

Таким чином, вкрай важливо приділити увагу виділеним сферам внутрішнього середовища, які експерти оцінили як слабкі, задля ефективної діяльності.

Окрім цього, проведено детальний аналіз керівного персоналу підприємства, адже саме керівні кадри є центральним ядром у системі менеджменту на підприємстві. Опираючись на даний аналіз, можна підсумувати, що загалом персонал підприємства здебільшого молодого або середнього віку та мають вищу освіту. Також плінність кадрів керівної ланки не є надто значною. Керівники нижчого рівня управління виконують свої прямі функціональні обов'язки в структурних підрозділах.

Також проаналізовано світовий досвід у питанні побудови системи менеджменту. А передовий зарубіжний досвід показує, що якість, безсумнівно, є найважливішим показником ефективності роботи системи менеджменту, але в той же час можливості збуту продукції, крім якості, визначаються значною кількістю параметрів і умов, більшість з яких стосується не тільки продукту, а й підприємству, фірмі та навіть країні.

Крім того проведено вивчення та аналіз вітчизняного досвіду у питаннях менеджменту підприємства, а також враховуючи особливість сфери діяльності особливу увагу приділено питанням управління якістю. Враховуючи досвід іноземних колег, вітчизняні підприємства розпочали пошук ефективних

шляхів забезпечення якості власної продукції, основою яких є система менеджменту якості.

Виявлено основні проблеми в управлінні якістю. Вирішувати конфлікти за допомогою методів управління якістю та запропоновано такі методи вирішення проблеми з якістю, як : стратифікація, інтеграція методів, відмова від контрольних процедур. Завдяки вивченню національного досвіду з питань управління освітою ми виявили ці методи та запропонували втілити їх керівництву підприємства, що досліджувалось, задля підвищення ефективності діяльності.

Система менеджменту є важливою ниткою, яка з'єднує різні частини організації. Вона також відповідає за координацію та функціонування всіх ланок як однієї однорідної одиниці.

На основі цього рекомендуємо досліджуваному підприємству приділити увагу питання безперебійної системи менеджменту, фінансовому стану підприємства, проблематиці мотивації персоналу, маркетингу та тематичним дослідженням, а особливу увагу приділити управлінню якістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязов Р., Падурець Г., Чудаєва І. Командний менеджмент. Київ : Професіонал, 2008. 352 с.
2. Андрушків В. Н., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2015. 294 с.
3. Багрова І. В. Інноваційна складова праці менеджерів і її вплив на кадрову політику підприємства. Вид. 1-ше : Вісник економічної науки України, 2010. С. 28-29.
4. Базалійська Н. П., Пилипчук У. О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений, 2014. № 6(1). С. 73-75.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр початкової літератури, 2011. 468 с.
6. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства. Київ : Центр початкової літератури, 2019. 612 с.
7. Березін О., Вахтін С., Драгомирецька М. Технічне забезпечення підприємства. Суми : Університетська книга, 2012. 336 с.
8. Векслер Е., Рифа В., Василевич Л. Менеджмент якості. Київ : Професіонал, 2008. 320 с.
9. Вовчак О. Платіжні системи. Київ : Знання, 2008. 341 с.
10. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ : Управління розвитком. № 6(82), 2010. С. 34-39.
11. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища : Актуальні проблеми економіки, № 8 (110), 2010. С. 92-102.
12. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством : веб-сайт. URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
13. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом Assessment Center : Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, №14 (168), 2011. Ч. I. С. 100-104.

14. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
15. Економіка підприємства / Швиданенко Г. та ін. : навч. посіб. Вид 4-те, переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.
16. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
17. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів». Економічний вісник університету: зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди, 2012. Вип. 18/1.
18. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / Шкурупій О. та ін. Київ : Центр начальної літератури, 2012. 248 с.
19. Калина А. В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку. Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті : Донецьк, 2008. Т. 2. С. 250- 254.
20. Клівець П. Стратегія підприємства. Київ : Академія, 2007. 320 с.
21. Клименко В., Акімова Л. Інвестиційний менеджмент. Київ : Академія, 2011. 408 с.
22. Коваленко Т. В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2010. Т. 2. С. 167-169.
23. Коваленко Т. В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах : Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. Т. 1. С. 260-261.
24. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: монографія. Донецьк : СПД Купріянов, 2008. 358 с.

25. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях : Молодий вчений, 2018. №1. С. 914-916.
26. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету : Економічні науки. Вип. 7. Ч. II. Кіровоград : КНТУ, 2005. С. 155- 163.
27. Малахова В. М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз : наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Кіровоград : КНТУ, 2007. Вип. 12. Ч. 1. 27. С. 266-273.
28. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу : науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка». Київ : Державний гуманітарний університет ім. Петра Могили, 2010. Вип. 132. Т. 145. С. 108-114.
29. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства / Філіппова С. та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 176 с.
30. Німуха Ю. К. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид. «Політехніка», 2017. 81 с.
31. Новак В., Макаренко Л., Луцький М. Інформаційне забезпечення менеджменту. Київ : Кондор, 2006. 462 с.
32. Новаківський І., Грибик І., Смолінська Н. Інформаційні системи в менеджменті. Адаптивний підхід. Київ : Кондор, 2019. 440 с.
33. Облікова політика підприємства / Верига Ю., Кулик В., Ночовна Ю., Іванюк С. Київ : Центр начальної літератури, 2019. 312 с.
34. Основи менеджменту / Бабець Є., Максимук А., Стасюк В., Чернов А. Київ : Професіонал, 2007. 496 с.
35. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Вип. 11. С. 117-120.

36. Петков С. В. Проблема раціонального використання часу в управлінській діяльності як основа ефективного менеджменту в органах внутрішніх справ України : Право і Безпека, 2005. Т. 4, № 3. С. 79-82.
37. Птащенко Л. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства. Київ : Центр початкової літератури, 2018. 320 с.
38. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
40. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна : Аспекти праці, 2008. № 6. С. 45-51.
41. Словник термінів з менеджменту, маркетингу і товарознавства у фармації та біотехнології для студентів Інституту хімії та хімічних технологій базових напрямів 6.051401 «Біотехнологія», 6.120201 «Фармація». Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України : Національний університет Львівська політехніка.
42. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна : Аспекти праці, 2007. № 1. С. 29-35.
43. Страховий менеджмент / П. О. Куцик, Т. Г. Васильців, В. М. Сороківський, М. В. Сороківська. Львів : Львівська комерційна академія, 2015. 243 с.
44. Уорд П. Метод 360 градусів. М. : HIPPO Publishing, 2006. 352 с.
45. Федорак Я. Менеджмент : Електрон. наук. фахове вид. 2007. № 1. URL: http://www.management.com.ua/notes/training_need_investment.html
46. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007.
47. Череп О. Інноваційний розвиток підприємства. Київ : Кондор, 2019. 548 с.
48. Шелудько В. фінансовий менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Знання, 2013. 375 с.

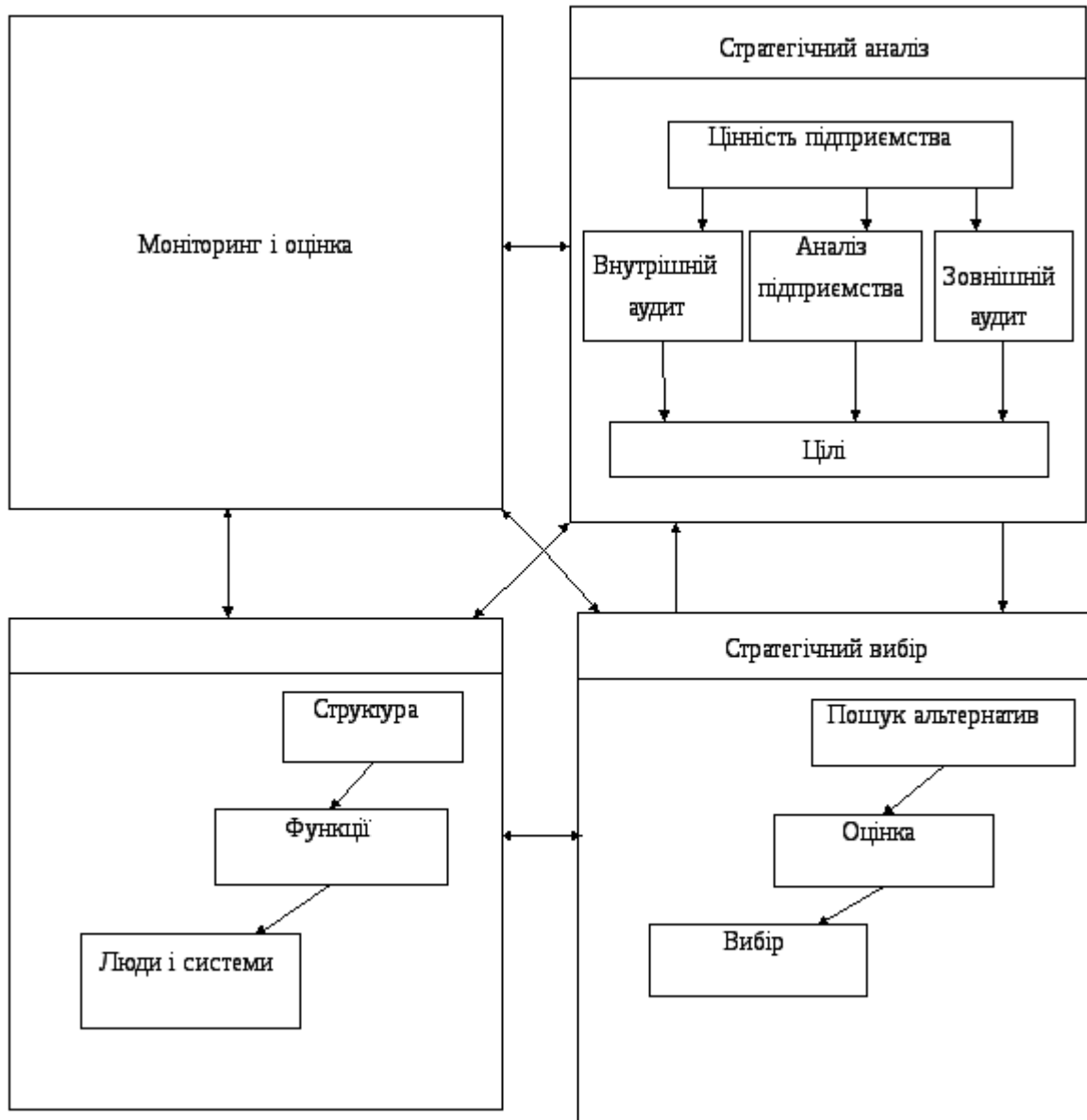
49. Юхименко П., Гацька Л., Півторак М. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 488 с.

50. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза / Амоша О. І., Новікова О. Ф., Антонюк В. П., Шаульська Л. В. та ін. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2006. 208 с.

ДОДАТКИ

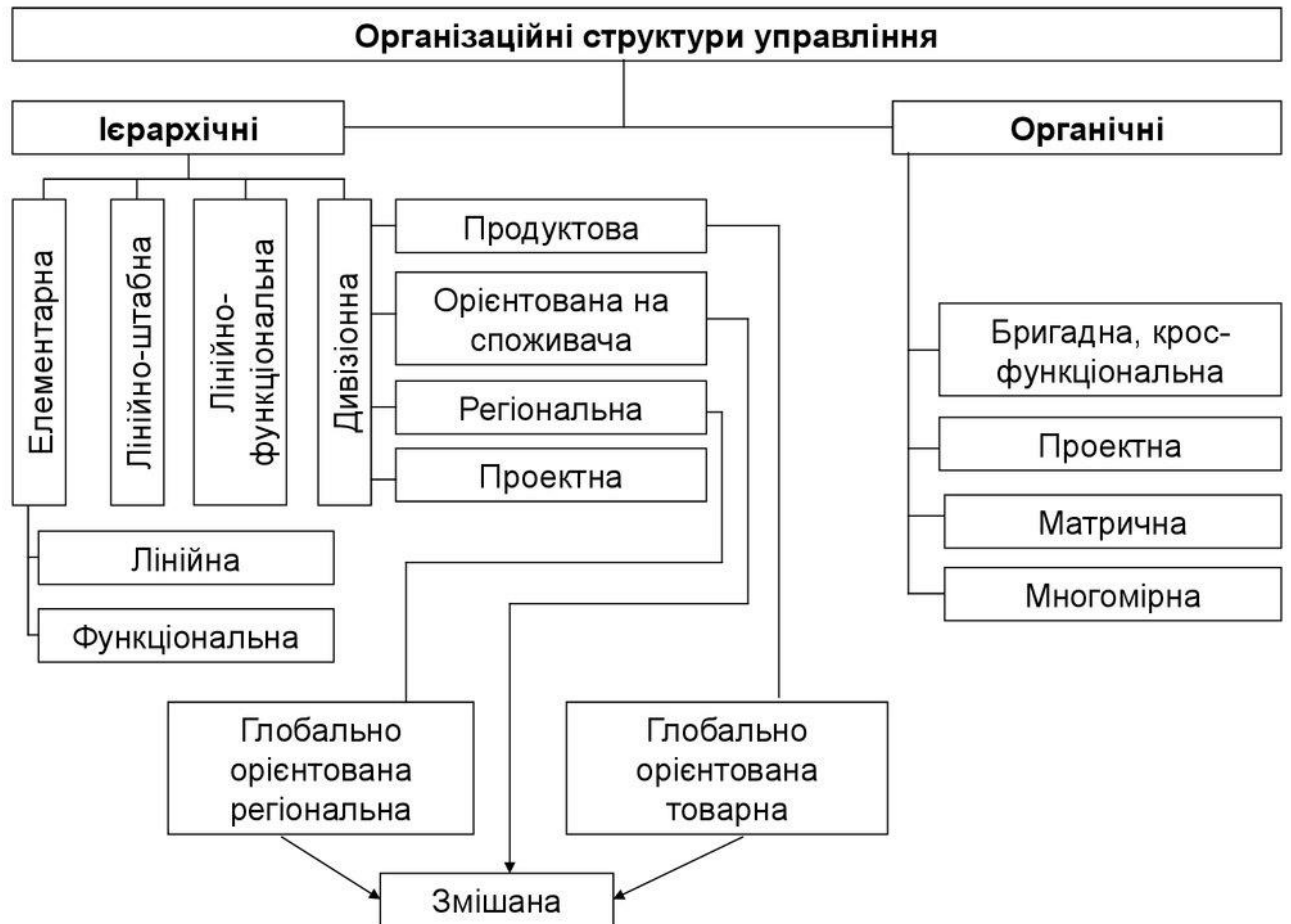
Додаток А

Модель стратегічного управління



Додаток Б

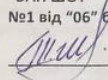
Типи організаційних структур управління підприємством



Додаток В
Статут підприємства

"ЗАТВЕРДЖЕНО"

Рішенням засновника (учасника)
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВАН ШОТ"
№1 від "06" березня 2019р.

 /Швець Т.Г./

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

"ВАН ШОТ"

Львів – 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут регулює діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю "ВАН ШОТ" (далі за текстом — Товариство), створеного за рішенням засновника відповідно до Господарського кодексу України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

1.2. Найменування Товариства:

1.2.1. повне найменування Товариства українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю "ВАН ШОТ".

1.2.2. скорочене найменування: ТОВ "ВАН ШОТ".

1.2.3. повне найменування Товариства російською мовою: Общество с ограниченной ответственностью "ВАН ШОТ".

1.2.4. скорочене найменування ООО "ВАН ШОТ".

1.2.5. повне найменування англійською мовою: Limited Liability Company "ONE SHOT".

1.2.6. скорочене найменування LTD "ONE SHOT".

2. ПРАВОВИЙ СТАТУС ТА МЕЖІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВАРИСТА.

2.1. Товариство набуває права юридичної особи з дня його державної реєстрації.

2.2. Товариство, будучи юридичною особою згідно із законодавством України, має самостійний баланс, круглу печатку та/або штампи зі своїм найменуванням, які містять всі необхідні реквізити, може мати знак для товарів і послуг, має право відкривати поточні, валютні та інші рахунки в банківських установах, в т.ч. в іноземних банківських установах. Кругла печатка Товариства містить відомості щодо: найменування, організаційно-правової форми, ідентифікаційний код.

2.3. Товариство вправі від свого імені укладати договори та вчиняти інші правочини, набувати майно, майнові і немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в судах. Товариство може укладати договори дарування та пожертви, в тому числі з іншими підприємницькими товариствами. Товариство може здійснювати безоплатне зберігання речей, в тому числі речей інших осіб, а також передавати речі на безоплатне зберігання.

2.4. Збитки, завдані Товариству в результаті порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами і державними органами, відшкодовуються Товариству в порядку, встановленому законодавством України.

2.5. Товариство може створювати юридичні особи (як самостійно так і за участю інших осіб) та/або набувати частки (паї, акції, корпоративні права) у вже існуючих юридичних особах як на території України, так і за кордоном з дотриманням законодавства України та законодавства країни де створюється (чи вже існує) вказана юридична особа. Дочірні підприємства Товариства, які реєструються на території України, діють на підставі Статуту та користуються правами юридичної особи.

2.6. Товариство вправі створювати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи як на території України, так і за її межами з дотриманням законодавства України та законодавства країни де створюються вказані підрозділи. Відокремлені підрозділи Товариства, які зареєстровані на території України, функціонують на підставі положення і діють від імені Товариства. Керівники відокремлених підрозділів Товариства, які зареєстровані на території України, діють на підставі довіреності, що видається Товариством.

2.7. Товариство має право у відповідності з чинним законодавством України здійснювати емісію власних цінних паперів та набувати у власність цінні папери інших осіб.

2.8. Товариство користується правом на охорону комерційної таємниці та захист конфіденційної інформації про свою діяльність. Обсяг і режим інформації, що складає комерційну таємницю та носить конфіденційний характер і не підлягає розголошенню, встановлюється органами управління Товариства відповідно до вимог чинного законодавства України та цього Статуту.

2.9. Товариство має право на недоторканність своєї ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та інші особисті немайнові права, які можуть йому належати.

2.10. З урахуванням попередніх пунктів даного Статуту, Товариство має право поширювати інформацію про себе та свою діяльність (в т.ч. рекламувати), крім випадків, коли це порушує законодавство країни про поширення вказаної інформації.

2.11. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями Засновників (Учасників) Товариства.

Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, а держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

Статут ТОВ "ВАН ШОТ"

2.12. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями перед кредиторами всім своїм майном. Засновник (учасник) відповідає за зобов'язаннями Товариства і несе ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства у межах вартості належної йому частки у Статутному капіталі Товариства.

3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ.

- 3.1. Товариство створюється для участі у формуванні товарного ринку України, надання послуг за профілем діяльності, здійснення господарської діяльності з метою одержання прибутку; встановлення ділових, господарських, культурних та інших контактів із вітчизняними та іноземними юридичними та приватними особами для взаємовигідного співробітництва; здійснення зовнішньоекономічної, комерційно-посередницької, благодійної та інших видів діяльності.
- 3.2. Предметом діяльності Товариства є:
- 3.2.1. оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами.
 - 3.2.2. оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.
 - 3.2.3. оптова торгівля фруктами й овочами.
 - 3.2.4. неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
 - 3.2.5. неспеціалізована оптова торгівля.
 - 3.2.6. надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
 - 3.2.7. надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.
 - 3.2.8. надання в оренду вантажних автомобілів.
 - 3.2.9. складське господарство.
 - 3.2.10. роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
 - 3.2.11. роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах.
 - 3.2.12. роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.
 - 3.2.13. роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.
 - 3.2.14. оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням.
 - 3.2.15. оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.
 - 3.2.16. оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.
 - 3.2.17. неспеціалізована оптова торгівля.
 - 3.2.18. інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах.
 - 3.2.19. ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування.
 - 3.2.20. здійснення інших видів діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.
- 3.3. У всіх випадках, коли законодавством передбачена необхідність отримання дозволів або ліцензій для заняття тим чи іншим видом діяльності, Товариство розпочинає таку діяльність тільки після отримання необхідних дозволів або ліцензій.
- 3.4. Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність з перелічених вище та інших напрямів діяльності (у тому числі реалізація робіт та послуг, пошук потенційних зовнішньоекономічних партнерів, здійснення функцій митного брокера тощо) відповідно до мети своєї статутної діяльності на засадах валютної самоокупності і самофінансування, користуючись у повному обсязі правами юридичної особи згідно з чинним законодавством України і цим Статутом.

4. ПОРЯДОК ВСТУПУ ТА ВИХОДУ УЧАСНИКА З ТОВАРИСТВА, ПЕРЕХІД ЧАСТКИ.*Вихід учасника за власною ініціативою*

- 4.1. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-який час без згоди інших учасників.
- 4.2. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з Товариства за згодою інших учасників.
- 4.3. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з Товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви.
- 4.4. Якщо для виходу учасника необхідна згода інших учасників Товариства, він може вийти з Товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.
- 4.5. Учасник вважається таким, що вийшов з Товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з Товариства, внаслідок якого у Товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.
- 4.6. Не пізніше 30 днів з дня, коли Товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії

виключається. Якщо частка такого учасника у статутному капіталі Товариства становить 50 відсотків або більше, Товариство може приймати рішення, пов'язані з ліквідацією Товариства, без врахування голосів цього учасника.

Набуття Товариством частки у власному статутному капіталі

4.25. Товариство має право придбавати частки у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання Товариство сформує резервний капітал у розмірі ціни придбання викупленої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь учасників такого Товариства.

4.26. Відплатний договір про набуття Товариством частки у власному статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники Товариства.

4.27. Частки, що належать Товариству, не враховуються при визначенні результатів голосування на загальних зборах учасників при розподілі прибутку Товариства, а також при розподілі майна Товариства у разі його ліквідації.

4.28. У разі придбання частки (частини частки) учасника самим Товариством без зменшення статутного капіталу товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

5. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ, ЇХ КОМПЕТЕНЦІЯ, ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.

5.1. Органами Товариства є загальні збори учасників, наглядова рада (у разі утворення) та виконавчий орган.

Загальні збори учасників

5.2. Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників.

5.3. Кожен учасник Товариства має право бути присутнім на загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників.

5.4. Кожен учасник Товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі Товариства.

5.5. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства.

5.6. До компетенції загальних зборів учасників належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- 2) внесення змін до статуту Товариства;
- 3) зміна розміру статутного капіталу Товариства;
- 4) затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- 5) перерозподіл часток між учасниками Товариства у випадках, передбачених законодавством;
- 6) обрання та припинення повноважень наглядової ради Товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради Товариства (у разі її створення);
- 7) обрання одноосібного виконавчого органу Товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу Товариства;
- 8) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу Товариства;
- 9) створення інших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 10) прийняття рішення про придбання Товариством частки (частини частки) учасника;
- 11) затвердження результатів діяльності Товариства за рік або інший період;
- 12) розподіл чистого прибутку Товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
- 13) прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення Товариства, порядку розподілу між учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу Товариства;
- 14) прийняття інших рішень.

Скликання загальних зборів учасників

5.7. Загальні збори учасників скликаються у таких випадках:

- 1) з ініціативи виконавчого органу Товариства;
- 2) на вимогу наглядової ради Товариства;
- 3) на вимогу учасника або учасників Товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства.

5.8. Загальні збори учасників можуть скликатись у інших випадках, передбачених законодавством.

5.9. Річні загальні збори учасників скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року. До порядку денного річних загальних зборів учасників обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку Товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

5.10. Якщо вартість чистих активів Товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року, виконавчий орган Товариства скликає загальні збори учасників, які мають відбутися протягом 60 днів з дня такого зниження. До порядку денного таких загальних

Статут ТОВ "ВАН ШОТ"

зборів учасників включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану Товариства, про зменшення статутного капіталу Товариства або про ліквідацію Товариства.

5.11. У разі порушення п. 5.10 та визнання Товариства банкрутом до закінчення трирічного строку з дня зниження вартості чистих активів, передбаченого п. 5.10, члени виконавчого органу солідарно несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства. Члени виконавчого органу, які доведуть, що не знали і не мали знати про таке зниження вартості чистих активів Товариства або голосували за рішення про скликання загальних зборів учасників у зв'язку із зниженням вартості чистих активів Товариства, звільняються від відповідальності за порушення цього обов'язку.

5.12. Вимога про скликання загальних зборів учасників подається виконавчому органу Товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. У разі скликання загальних зборів учасників з ініціативи учасників Товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі Товариства, що належать таким учасникам.

5.13. Виконавчий орган Товариства повідомляє про відмову в скликанні загальних зборів учасникам, які вимагали скликання таких зборів, письмово із зазначенням причин відмови протягом п'яти днів з дати отримання вимоги від таких учасників Товариства.

5.14. Разом з питаннями, запропонованими для включення до порядку денного загальних зборів учасників особою, яка вимагає скликання таких зборів, виконавчий орган Товариства з власної ініціативи може включити до нього додаткові питання.

5.15. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний вчинити всі необхідні дії для скликання загальних зборів учасників у строк не пізніше 20 днів з дня отримання вимоги про проведення таких зборів.

5.16. У разі якщо протягом 10 днів з дня, коли Товариство отримало чи мало отримати вимогу про скликання загальних зборів, учасники не отримали повідомлення про скликання загальних зборів учасників, особи, які ініціювали їх проведення, можуть скликати загальні збори учасників самостійно. У такому випадку обов'язки щодо скликання та підготовки проведення загальних зборів учасників, покладаються на учасників Товариства, які ініціювали загальні збори учасників.

5.17. Загальні збори учасників можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених цим Статутом та законодавством щодо порядку скликання загальних зборів учасників та щодо повідомлень, якщо в таких загальних зборах учасників взяли участь всі учасники Товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань.

Порядок скликання загальних зборів учасників Товариства

5.18. Виконавчий орган Товариства скликає загальні збори учасників шляхом надсилання повідомлення про це кожному учаснику Товариства.

5.19. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний повідомити учасників Товариства не менше ніж за 30 днів до запланованої дати проведення загальних зборів учасників шляхом направлення поштового відправленням з описом вкладення У повідомленні про загальні збори учасників зазначаються дата, час, місце проведення, порядок денний. Якщо до порядку денного включено питання про внесення змін до статуту Товариства, до повідомлення додається проект запропонованих змін.

5.20. Пропозиції учасника або учасників Товариства, які в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства, підлягають обов'язковому включенню до порядку денного загальних зборів учасників. У такому разі таке питання вважається автоматично включеним до порядку денного загальних зборів учасників.

5.21. Після надсилання повідомлення про проведення загальних зборів, забороняється внесення змін до порядку денного, крім включення нових питань.

5.22. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний повідомити учасників Товариства про внесення змін до порядку денного не менше ніж за 10 днів до запланованої дати загальних зборів учасників.

5.23. До порядку денного можуть бути внесені будь-які зміни за згодою всіх учасників Товариства.

5.24. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний надати учасникам Товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідними для розгляду питань порядку денного на загальних зборах учасників. Виконавчий орган Товариства забезпечує належні умови для ознайомлення з такими документами та інформацією за місцезнаходженням Товариства у робочий час.

Проведення загальних зборів учасників

5.25. Учасники товариства беруть участь у загальних зборах учасників особисто або через своїх представників.

5.26. Загальні збори учасників передбачають спільну присутність учасників Товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного або можуть проводитися у режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх учасників загальних зборів учасників одночасно.

5.27. На загальних зборах учасників, що проводяться у форматі відеоконференції, ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг загальних зборів учасників та прийняті рішення. Протокол підписує голова

загальних зборів учасників або інша уповноважена зборами особа. Кожен учасник Товариства, який взяв участь у загальних зборах учасників, може підписати протокол.

5.28. Рішення з питань, не включених до порядку денного загальних зборів учасників, приймається лише за умови, що у них беруть участь всі учасники Товариства, які одностайно надали згоду на розгляд таких питань. Повноваження представника за довіреністю щодо надання такої згоди мають бути спеціально обумовлені довіреністю.

5.29. Усі витрати на підготовку та проведення загальних зборів учасників несе Товариство. Якщо загальні збори учасників ініційовані учасником Товариства, витрати на підготовку та проведення таких загальних зборів учасників несе учасник Товариства, який ініціює їх проведення, якщо інше рішення не прийнято загальними зборами учасників.

5.30. Загальні збори учасників проводяться за місцезнаходженням Товариства або іншим місцем, вказаним в повідомленні. Проведення загальних зборів за межами території України допускається лише за одностайною письмовою згодою всіх учасників Товариства.

Прийняття рішень загальними зборами учасників з питань порядку денного

5.31. Рішення загальних зборів учасників приймаються відкритим голосуванням.

5.32. Рішення з питань, передбачених підпунктами 2), 3), 13) пункту 5.6 цього Статуту, приймаються трьома

чвертями голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

5.33. Рішення загальних зборів учасників з питань, передбачених підпунктами 4), 5), 9), 10) пункту 5.6 цього

Статуту, приймаються одностайно всіма учасниками Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

5.34. Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників

Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

5.35. Учасник Товариства може взяти участь у загальних зборах учасників шляхом надання свого

волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (заочне голосування).

Справжність підпису учасника Товариства на такому документі засвідчується нотаріально.

5.36. Голос учасника Товариства зараховується до результатів голосування з кожного окремого питання,

якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти

відповідного рішення з питання порядку денного. Такий документ долучається до протоколу загальних зборів

учасників та зберігається разом із ним.

5.37. Рішення загальних зборів учасників може бути прийнято шляхом опитування.

5.38. Шляхом опитування не можуть прийматися рішення про:

1) обрання та припинення повноважень членів наглядової ради та виконавчого органу;

2) внесення змін до статуту Товариства;

3) злиття, приєднання, поділ, виділення або перетворення Товариства, затвердження статутів

правонаступників;

4) ліквідацію товариства;

5) визначення розміру статутного капіталу та розмірів часток учасників Товариства;

6) виключення учасника з товариства.

5.39. Ініціатором проведення опитування може бути будь-який учасник Товариства або виконавчий орган.

5.40. Ініціатор опитування надсилає всім учасникам Товариства відповідний запит з проектом рішення із

запропонованого питання (питань). У такому запиті зазначаються адреса, на яку учасники Товариства мають

надіслати свою відповідь та прийняті рішення, і строк, протягом якого вони мають це зробити. Надсилання

учасникам запитів може здійснюватися із застосуванням засобів електронних комунікацій.

5.41. У разі згоди із запропонованим рішенням учасник Товариства підписує проект рішення та надсилає

його ініціатору протягом 15 днів з дня отримання запиту. Згода учасника Товариства з прийнятим рішенням

має бути безумовною. Надсилання учасником згоди з прийнятим рішенням може здійснюватися із

застосуванням засобів електронних комунікацій.

5.42. Ініціатор опитування зобов'язаний викласти прийняте рішення в письмовій формі, додати до нього

копії відповідей усіх учасників Товариства та надіслати всім учасникам Товариства в порядку, встановленому

для надіслання запитів, протягом 10 днів з дати завершення строку на прийняття ним відповідей від учасників

Товариства. Ініціатор опитування передає виконавчому органу Товариства підписані письмові рішення,

отримані від учасників Товариства, що скріплюються, зберігаються разом та набувають статусу протоколу.

Рішення, прийняте шляхом опитування, також може бути оформлено у вигляді єдиного письмового

документа, підписаного всіма учасниками Товариства.

5.43. Відповіді, отримані після закінчення встановленого строку, або такі, зміст яких не дає змоги встановити

волевиявлення учасника Товариства щодо порушеного ініціатором питання, не враховуються під час

підрахунку результатів голосування з такого питання.

5.44. рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосували всі учасники Товариства. Датою прийняття рішення вважається останній день строку, протягом якого учасники мали надіслати свої відповіді ініціатору письмового рішення.

Статут ТОВ "ВАН ШОТ"

5.45. У Товаристві, що має одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником Товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника.

5.46. До Товариства з одним учасником не застосовуються положення цього Статуту щодо порядку скликання, проведення загальних зборів, прийняття рішень та заочного голосування і голосування шляхом опитування.

5.47. Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є Директор.

Виконавчий орган Товариства

5.48. Виконавчий орган Товариства може бути обраний також і не зі складу учасників Товариства.

5.49. Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, крім тих, які віднесено до компетенції Загальних Зборів Учасників. Загальні Збори Учасників можуть прийняти рішення про передачу частини прав, що належать їм, до компетенції Директора.

5.50. Директор самостійно призначає своїх заступників з правом або без права першого підпису банківських, та інших фінансових документів у тому числі договорів, включаючи зовнішньоекономічні, а також документів пов'язаних з використанням матеріальних цінностей Товариства.

5.51. Директор підзвітний Загальним Зборам Учасників і організує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для Учасників Товариства.

5.52. Директор Товариства має право:

- першого підпису банківських та інших фінансово-розрахункових документів;
- без довіреності здійснювати дії від імені Товариства;
- укладати договори (контракти) та чинити юридичні дії від імені Товариства, видавати довіреності;
- видавати Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- видавати накази та рішення, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства;
- організовувати та забезпечувати виконання рішень Загальних Зборів Учасників Товариства;
- розробляти та затверджувати оперативні плани діяльності Товариства;
- обґрунтовувати порядок розподілу прибутку та засобів покриття збитків;
- розробляти пропозицій про внесення змін в Статут та інших внутрішніх документів;
- затверджувати акти, які визначають відносини між підрозділами та філіями Товариства;
- приймати та звільняти працівників, застосувати до них заходи заохочення та стягнення;
- затверджувати підписом усі документи фінансового, матеріального, майнового, розрахункового та кредитного характеру, які є основою бухгалтерських записів, в тому числі угоди, зобов'язання, звіти та баланси;
- відкривати та використовувати рахунки в установах банків та інших фінансово-кредитних установах;
- розпоряджатися майном, що визначається Загальними Зборами Учасників Товариства;
- підписувати зовнішньоторговельні угоди, що укладаються Товариством. Право підпису таких угод, мають директор Товариства, а також особи, уповноважені дорученнями, підписаними директором Товариства, якщо інший порядок, не встановлено Зборами Учасників Товариства або чинним законодавством;
- здійснювати інші дії, передбачені Статутом та чинним законодавством України, спрямовані на досягнення мети Товариства в межах його компетенції;

• вирішувати інші питання в межах прав, що надані йому Загальними Зборами Учасників.

5.53. Директор приймає рішення з питань, які віднесені до його компетенції, шляхом видання наказів та рішень, які підписуються ним особисто та скріплюються печаткою Товариства (за наявності). Накази та рішення, видані Директором є обов'язковими для виконання всіма працівниками Товариства.

5.54. Директор, який одночасно є учасником Товариства, за рішенням Загальних зборів Учасників може здійснювати управління Товариством без укладення трудового договору (контракту) та без нарахування заробітної плати (за умови згоди Директора).

6. ФІНАНСОВО - ГОСПОДАРЬСКА ДІЯЛЬНІСТЬ

6.1. Для досягнення мети, визначеної Статутом, Товариство:

6.2. Відкриває рахунки в будь-яких фінансово-кредитних установах та проводить через них всі касові та кредитно-розрахункові операції в національній та в іноземній валюті, за безготівковим розрахунком без обмежень сум платежів. Форми розрахунків визначаються Товариством після узгодження з усіма контрагентами та з урахуванням вимог чинного законодавства.

6.3. Вивчає кон'юнктуру ринку товарів та послуг.

- 6.4. Набуває, отримує в оренду чи на лізингових умовах техніку, будівлі, споруди та інше майно, необхідне для статутної діяльності.
- 6.5. Отримує від фінансово-кредитних установ кредити на договірних умовах.
- 6.6. Самостійно встановлює порядок і умови отримання та передачі майна, надаються чи виконуються Товариством розцінки на товари, послуги та роботи, що реалізуються, надаються чи виконуються Товариством.
- 6.7. Організовує підготовку та підвищення кваліфікації кадрів за всіма напрямками своєї діяльності.

Статут ТОВ "ВАН ШОТ"

7. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

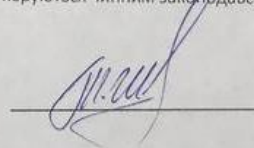
- 7.1. Товариство є самостійним учасником зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства, здійснює ділові контакти з іноземними фірмами, організаціями, установами з питань, що належать до комерційних інтересів Товариства.
- 7.2. Товариство має право здійснювати будь-які не заборонені чинним законодавством України зовнішньоекономічні угоди (договори, контракти).
- 7.3. Товариство має право отримувати від своїх зарубіжних партнерів кредити, при цьому кошти зараховуються на баланс Товариства і використовується ним самостійно. За отримані Товариством кредити держава не відповідає.
- 7.4. Товариство згідно з законодавством України може створювати підприємства сумісно з іноземними фірмами як на своїй території, так і за кордоном, а також надавати маркетингові та посередницькі комерційні послуги іноземним фірмам.
- 7.5. Товариство відряджає за кордон та приймає в Україні національні та закордонні організації, а також спеціалістів для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю Товариства.

8. ІНШІ ПИТАННЯ

- 8.1. Зміни до Статуту вносяться за рішенням Загальних зборів в порядку, передбаченому цим Статутом та чинним законодавством.
- 8.2. Рішення Загальних Зборів про внесення змін до Статуту вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють 3/4 голосів учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.
- 8.3. Зміни до Статуту Товариства оформлюються шляхом викладення його в новій редакції. Нову редакцію Статуту Товариства підписують учасники, які голосували за рішення про внесення таких змін або уповноважені особи, або голова та секретар зборів, на яких було прийнято відповідне рішення.
- 8.4. Зміни до Статуту Товариства підлягають обов'язковій реєстрації у встановленому законом порядку.
- 8.5. У всьому, що не врегульовано цим Статутом, Учасники керуються чинним законодавством України.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:

Швець Тарас Григорович, гр. України



Місто Львів, Львівська область, Україна шостого березня дві тисячі дев'ятнадцятого року.

Я, Дерев'яно Л.М., приватний нотаріус Львівського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису Швець Тараса Григоровича, який зроблено у моїй присутності.

Особу Швець Тараса Григоровича, який підписав документ, встановлено, його дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 288.
Стягнуто згідно ст. 31 ЗУ "Про нотаріат"

Приватний нотаріус



Додаток Г

Приклад Договору про надання обладнання у оренду

**Договір №
про надання послуг (обладнання в оренду)**

" ____ " _____ 20__ р.

_____, далі – ОРЕНДОДАВЕЦЬ, в особі _____,
що діє на підставі _____, що є _____, з однієї
сторони, та

_____, далі –
ОРЕНДАР, в особі _____, що діє на підставі _____, з іншої сторони
(разом Сторони), уклали цей договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1 ОРЕНДОДАВЕЦЬ зобов'язується надавати на письмове прохання ОРЕНДАРЯ обладнання та засоби вимірювальної техніки для _____ (далі - послуги), вартість, строки та умови, надання яких визначаються у додаткових угодах та замовленнях на оренду обладнання, які будуть невід'ємними частинами цього Договору.

1.2 Послуги надаються ОРЕНДОДАВЦЕМ (надалі - замовлення) ОРЕНДАРЮ, замовлення яких отримано ОРЕНДОДАВЦЕМ не пізніше ніж за ____ діб до дати надання таких послуг.

1.3 В замовленні про надання послуг зазначається:

а) вид надання обладнання та засоби вимірювальної техніки;

б) адреса надання послуг;

в) дата та строк надання обладнання та засобів вимірювальної техніки.

1.4 Для надання (отримання) послуг зазначених в замовленні Сторони цього Договору кожного разу укладають (підписують та скріплюють печатками) окрему Додаткову угоду до цього Договору яка являється його невід'ємною частиною.

2. ВАРТІСТЬ ПОСЛУГ І ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

2.1 Загальна вартість робіт (послуг), що будуть надаватись за договором становить _____ грн. (_____ гривень ____ копійок), у тому числі ПДВ в сумі _____ грн. (_____ гривень ____ копійок).

2.2 Розрахунок за надані послуги по даному Договору здійснюється на підставі актів виконаних робіт шляхом безготівкового розрахунку.

2.3 Загальна вартість за даним Договором складається з окремо укладених належним чином Додаткових угод які вважаються невід'ємною частиною цього договору.

2.4 Вартість послуг по кожному окремому випадку надання послуг за цим Договором визначається окремо складеною калькуляцією яка погоджується сторонами належним чином та являється невід'ємною частиною Договору.

2.5 Обсяги наданих послуг в кожному окремому випадку надання послуг підтверджуються окремим актом виконаних робіт який підписується уповноваженими представниками Сторін та скріплюється печатками, після надання послуг.

2.6 Остаточний розрахунок за цим Договором проводиться по факту надання послуг відповідно до підписаних сторонами актів виконаних робіт.

2.7 ОРЕНДАР перераховує кошти на розрахунковий рахунок ОРЕНДОДАВЦЯ за надані послуги по цьому Договору протягом ____ банківських днів після підписання акту виконаних робіт Сторонами.

3. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

Сторони зобов'язуються:

Додаток Д

Система запитань для експертної оцінки слабких та сильних сторін

	Організація управління	Організаційна культура та імідж	Персонал	Фінанси	Дослідження розробки	Маркетинг
Сильні сторони						
Слабкі сторони						
Ступінь впливу на підприємство у балах						
Наскільки Ви задоволені станом чинника? Оцініть від 1 до 5, де 5 найвищий можливий бал						

Модель стратегічного управління

