

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
«Управління трудовим колективом підприємства в
сучасних умовах»
на матеріалах підприємства ТОВ «АТБ»

Студента 4 курсу,
405 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Владислава
ЧИБОТАРУ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Наталія
ШУПРУДЬКО

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність, роль та ознаки трудового колективу	5
1.2. Згуртованість трудового колективу: суть, стадії та рівні	13
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»	23
2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»	27
2.3. Оцінка якості системи управління ТОВ «АТБ-Маркет»	36
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ	39
3.1. Підвищення дієвості методів управління трудовим колективом	39
3.2. Поліпшення соціально-психологічних умов праці трудового колективу	43
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його співробітників робочим місцям, оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників підприємства вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з провідних функцій менеджменту персоналу. Необхідність та значення оцінювання персоналу багаторазового зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки України. Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу вслід за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу – людського.

Відповідно до проблематики дослідження основні наукові результати з точки ефективності діяльності будь-якого підприємства, його механізму та функціонування, охарактеризовані в працях великої кількості науковців, серед яких варто виділити таких: Т.Білорус [5], Д.Богиня [6], Р.Гріфін [10], В.Ковальов [18], В. Колпаков [22], В.Крамаренко [18],

Об'єктом дослідження є система управління трудовим колективом підприємства в сучасних умовах. Предметом дослідження є теоретико-методичні основи процесу управління трудовим колективом ТОВ «АТБ-маркет» в сучасних умовах.

Метою дослідження є вивчення базових засад процесу управління трудовим колективом підприємства в сучасних умовах. Для реалізації зазначеної мети були сформовані такі завдання:

- 1) визначити сутність, роль та ознаки трудового колективу;
- 2) визначити особливості згуртованості трудового колективу: суть, стадії та рівні;
- 3) надати загальну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет»;

4) провести оцінку результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;

5) провести оцінку якості системи управління ТОВ «АТБ-Маркет»;

6) навести рекомендації по підвищенню дієвості методів управління трудовим колективом;

7) вивчити умови поліпшення соціально-психологічних умов праці трудового колективу.

При дослідженні даної теми було використано методи аналізу, оцінки, узагальнення, систематизації, збору і обробки інформації, методи дослідження, методи прогнозування, анкетування тощо.

У кваліфікаційній роботі використовувались такі джерела інформації: наукові видання, статті, доповіді, навчальні посібники, дані з глобальної мережі Інтернет, статистичні дані підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи сутності та значення управління трудовим колективом у загальній системі управління підприємством. У другому розділі описано особливості системи управління торговельно-виробничим підприємством ТОВ «АТБ-Маркет». У третьому розділі сформовано шляхи підвищення ефективності управління трудовим колективом.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, роль та ознаки трудового колективу

Людина – первісний елемент будь-якої соціальної спільності. Вона має потребу в спілкуванні з собі подібними і, мабуть, отримує радість від такого спілкування. Більшість людей хочуть мати взаємини з іншими людьми.

Люди не можуть існувати одне без одного, адже, коли деякий час люди знаходять в соціумі в них налагоджується соціально-психологічна спільність. Коли люди усвідомлюють те, що про них думають і чого від них чекають інші люди, змушує їх деяким чином міняти свою поведінку. Коли такий процес відбувається, то випадкове скупчення людей стає групою.

Група – це сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, професій, діяльності тощо [4, с. 106]. Від натовпу вона відрізняється тим, що натовп – це неорганізоване скупчення людей, зборище.

У групі люди взаємодіють один з одним таким чином, що кожен з них одночасно робить вплив на іншого, і відчуває його вплив.

У процесі спільної праці люди прямо або опосередковано пов'язані між собою, вступають у певні відносини, об'єднуються в групи. Люди виконують роботу тільки тоді, коли вступають в певні зв'язки і відносини. Основним осередком суспільства, в рамках якого виконується певна робота, є колектив. Колектив розглядається як група людей, організаційно-об'єднаних єдиною метою, єдиними діями [17, с. 201].

В основі виникнення колективів лежить спільність корінних інтересів. Однак колективність як усвідомлене прагнення до спільної реалізації цих спільних інтересів не завжди може бути реалізована повною мірою. Тут важливі суспільні умови, у яких народжується колективність.

Поняття «колектив» (від лат. «collectivus» - збірний) вживається для позначення соціальної спільності людей, об'єднаних спільною діяльністю на основі чинних соціально-економічних відносин, єдністю цілей та інтересів,

взаємною відповідальністю, відносинами товарищескості і взаємодопомоги, організованих і забезпечених органами управління та самоврядування. Його функція полягає в тому, що діяльність колективу задовольняє в один і той же час потреби суспільства й окремої особистості. Займаючи стратегічне становище у відносинах особистості й суспільства, колектив ніколи не буде пасивним. Він або посилює, або послаблює вплив суспільства на особистість, створюючи при цьому специфічний соціальний мікроклімат, який має серйозний вплив на настрій людей, трудову і суспільну активність [24, с. 101].

Трудовий колектив – незамкнуте соціальне утворення.

За Т. Беконем: «Трудовий колектив – це вільна група трудящих, об'єднаних однією метою, єдиною дією, організована, має органи управління, дисципліни і відповідальності» [3, с. 130].

За М.Мурашко: «Трудовий колектив – не просто механічне об'єднання людей, які спільно працюють. Він являє собою об'єднання на основі складної системи постійно діючих, таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, моральних, побутових взаємозв'язків між окремими працівниками та їхніми групами» [28].

За В.Масловим: «Трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством» [25].

Підсумовуючи можна сказати, що все-таки трудовий колектив – це суб'єкт економічних відносин, а також сукупний працівник, котрий забезпечує раціональне використання наявних факторів виробництва з метою створення і привласнення відповідної частки доходу.

Трудові колективи функціонують у всіх сферах суспільства, що накладає певну специфіку на їхню діяльність і враховується при класифікації.

У вітчизняній літературі для розрізнення трудових колективів є два найважливіших соціально-економічних критерії: форма власності та основні види суспільної праці.

Відповідно до Господарського кодексу України розрізняють такі види та організаційні форми підприємств:

1. Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

2. У разі якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями.

3. Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

4. Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств.

5. У випадках існування залежності від іншого підприємства, підприємство визнається дочірнім.

6. Для підприємств певного виду та організаційних форм законами можуть встановлюватися особливості господарювання [15].

Узаконене право визнання всіх форм власності створює сприятливі можливості для виникнення й розвитку здорової конкуренції, ринку праці та робочої сили.

На основі другого критерію розрізняють колективи, що діють у сфері матеріального виробництва, і колективи, що діють в інших сферах –

обслуговування, духовного виробництва та ін.

Особливе становище займають трудові наукові колективи. З одного боку, вони належать до сфери духовного виробництва, а з другого – прямо чи побічно можуть бути пов'язані з матеріальною сферою.

Виходячи зі специфіки трудової діяльності, у матеріальній сфері зазвичай розрізняють промислові, сільськогосподарські, будівельні та інші трудові колективи.

У нематеріальній сфері – трудові колективи закладів торгівлі, комунально-побутового обслуговування, охорони здоров'я, транспорту, зв'язку, культури, освіти та ін.

Крім розглянутих основних критеріїв типологізації трудових колективів, використовуються додаткові ознаки їхніх відмінностей.

За рівнем розвитку: колектив, що формується; сформований трудовий колектив; колектив, який перебуває на стадії реорганізації.

За розмірами: малі, середні та великі.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 10 млн. євро за середньорічним курсом Національного банку України.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 250 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 50 млн. євро за середньорічним курсом Національного банку України.

Усі інші підприємства визнаються середніми [15].

За організаційними зв'язками: основний колектив (об'єднує всіх працівників підприємства); вторинний, або проміжний, колектив (працівники цеху, відділу); первинний колектив (бригада).

Для того, щоб група людей, які працюють разом, перетворились в

справжній колектив, що діє як єдиний соціальний організм, необхідні певні умови:

- спілкування членів групи протягом відносно тривалого терміну;
- спільна суспільно-корисна діяльність групи;
- чітка організаційна структура, яка відповідає внутрішньо-груповому

розподілу праці;

- ціннісно-орієнтаційна єдність групи;
- справжня групова емоційна ідентифікація;
- колективістське самовизначення.

Елементами колективу:

- члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;

- цілі;
- засоби досягнення цілей;
- механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

згуртованості.

Трудовий потенціал працівника - це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [51, с.370].

Елементами трудового потенціалу працівника є:

- особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність тощо);

- соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність тощо);

- психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність тощо);

- кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності тощо).

Деякі американські автори називають колектив «самим могутнім

знаряддям, відомим людині» [36].

Організаційними можливостями колективу є:

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі;
- колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;
- колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

Суттєвою ознакою трудового колективу є його структурна оформленість.

Найважливішими вважаються такі типи структур:

- функціональна – це зв'язки між людьми, групами щодо обміну діяльністю, зумовлені технологією виробництва, системою робочих місць, посадовими інструкціями працівників;
- професійно-кваліфікаційна структура – сукупність зв'язків між групами працівників, які розрізняються за ознаками професії і кваліфікації. Кожна професія має свій діапазон кваліфікаційних груп: некваліфікована, малокваліфікована, кваліфікована і висококваліфікована праця;
- соціальна структура – сукупність зв'язків між робітниками, інженерно-технічною інтелігенцією, службовцями і молодшим обслуговуючим персоналом. Відмінності між цими групами пов'язані зі змістом праці і роллю в організації та здійсненні процесу виробництва;
- соціально-демографічна – сукупність зв'язків, що ґрунтуються на статевовікових ознаках, родинному стані, рівні освіти;
- соціально-психологічна – структура міжособистісних відносин, цінностей, установок, мотивів трудової діяльності й позавиробничої поведінки [31, с. 333].

Основними ознаками колективу є:

- спільна мета. Вона може формуватися внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися зовні, відповідно до місії організації, але завжди буде спільною, єдиною для всіх, а не просто подібною. Тому, наприклад, пасажирів літака не можна назвати колективом, хоча кожен із них має подібну мету – добратися то місця призначення;

- психологічне визнання членами групи один одного і ототожнення себе з нею. В основі цього лежать спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо. Варто зауважити, що ця ознака більше притаманна неформальним групам, ніж формальним;

- практична взаємодія людей в процесі досягнення спільної мети. В результаті такої взаємодії потенціал колективу стає істотно більшим суми потенціалів його членів (проявляється так званий синергічний ефект). Це досягається завдяки підсиленню інтелектуальних можливостей членів групи; підвищенню продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо;

- постійність взаємодії протягом всього часу існування колективу, хоча не обов'язково безпосередньо всіх його членів зі всіма. Внаслідок цього і стає можливим їхній вплив один на одного, який веде до формування спільних цілей та інтересів.

До основних функцій трудового колективу належать:

- виробничо-економічна, яка полягає у створенні матеріальних і духовних благ, виробництві товарів, послуг та інших суспільно корисних цінностей;
- виховна функція полягає у формуванні в працівників високої відповідальності до праці, почуття колективізму і свідомого ставлення до підприємства, готовності виконувати норми трудової моралі;
- організаційно-управлінська функція припускає залучення трудящих до системи громадського самоврядування, прищеплювання навичок, досвіду та інтересу до організаторської роботи;
- функція соціального контролю реалізується шляхом оцінки поведінки

членів колективу, виходячи із соціальних норм, заохочення нормативної поведінки та покарання за проти нормативну;

- функція задоволення потреб працівників як у виробничій, так і в позавиробничій сфері;
- функція створення умов для самореалізації і розвитку особистості працівників;
- функція здійснення і відтворення колективістського, демократичного способу життя [23, с. 103].

В колективі задовольняється природна потреба людини у спілкуванні та діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних, у колективі людина знаходить підтримку і захист. Тому для людини колектив відіграє дуже важливу роль.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе, оцінити себе і свою роль в суспільстві.

В колективі людина вчиться жити і працювати в оточенні інших людей. Кожна особистість пристосовує свої бажання до бажань інших в колективі, також всі ланки колективу стимулюють творчу діяльність кожного, адже всі прагнуть до удосконалення та першості в змаганні.

Але потрібно пам'ятати, що колектив може впливати як позитивно, так і негативно. Колектив, який націлений тільки на роботу та на отримання прибутків, не може тісно співпрацювати в інших сферах життя кожної людини. На цьому ґрунті людина змушена до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб

колективу.

1.2. Згуртованість трудового колективу: суть, стадії та рівні

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проєктів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення певних цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу в забезпеченні певних гарантій [14, с. 297].

Трудовий колектив являє собою специфічне соціально- психологічне утворення і діє в системі міжособистісних відносин, що проявляються у вигляді групової активності. Будь-який, навіть невеликий, колектив являє собою складне утворення, має складну структуру. Відносини у колективі не регламентовані жодними посадовими інструкціями, положеннями та іншими організаційними документами.

Серед ознак трудового колективу слід відзначити такі:

1. Автономія – це наявність у трудового колективу певної самостійності у виборі засобів і заходів вирішення поставленої перед ним мети, яка реалізується за допомогою розробки для нього завдань, надання йому прав самоуправління

щодо організації їх виконання в рамках єдиної адміністративної системи підприємства.

2. Згуртованість – це органічний взаємозв'язок усіх членів групи один з одним, який вимірюється кількістю взаємних виборів.

3. Інтегративність – це здатність колективу зберігати свою структуру і функції, ступінь інтегративності, яка вимірюється на основі соціометричних досліджень. Чим вищий ступінь згуртованості та ступінь інтегративності трудових колективів, тим колективи є дієздатнішими. Ступінь інтегративності групи визначається поряд з іншими низкою психологічних факторів, а саме, психофізіологічною сумісністю членів групи, спільністю їх інтересів і потреб, взаємо впливом правильного підбору керівника, що має необхідні якості лідера користується авторитетом і повагою тощо.

4. Оптимальний розмір – це такий розмір, який дозволяє у повному обсязі виконувати покладені на нього функції з мінімальними витратами праці і засобів. Оптимізація розміру трудового колективу може здійснюватися з різних позицій:

- з точки зору дотримання вимог технології;
- з точки зору умов найбільш продуктивного використання техніки;
- з метою забезпечення найкращої організаційної структури;
- з позицій досягнення максимальної економічності виробництва тощо [20, с. 123].

У кожному колективі можна виділити формальну (офіційну, адміністративно-управлінську) і неформальну (неофіційну) структуру взаємовідносин [15, с. 198]. Як формальну структуру взаємовідносин розуміють відносини, що складаються на основі офіційно виконуваних функцій [34, с. 386]. Так, наприклад, у магазині є завідувач, заступник завідувача, завідувачі секціями або відділами тощо. Крім того, прийнято виділяти кілька рівнів в ієрархії трудових колективів: колектив усього підприємства (його часто називають основним); колективи крупних підрозділів – цехів, виробничих дільниць, відділків, комплексних бригад; колективи первинних виробничих

підрозділів – бригад, секцій, відділів тощо, які називають первинними трудовими колективами. Відповідно до посад, що обіймають працівники, і встановлених правил вони підпорядковуються один одному. Права керівників зафіксовані у різних документах: статуті підприємства, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях тощо.

Неофіційна структура взаємовідносин – це ті відносини, які офіційно ніким не регламентовані [17, с. 500]. Вони складаються між членами колективу на основі взаємних симпатій і антипатій. В таких групах є свої лідери, найбільш активні особи, що за особистими якостями переважають над іншими членами групи за знаннями, досвідом, силою характеру тощо.

Таким чином, кожен трудовий колектив, крім формальної структури (підприємство, дільниця, бригада) об'єднує низку неформальних соціально-психологічних утворень (мікрогруп), що формуються на основі різноманітних психологічних факторів, але головним чином на базі симпатії - антипатії. Оскільки в кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних груп, то в кожній структурі виокремлюється своя спрямованість, що природно, впливає на професійну діяльність трудового колективу: неузгодженість дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх [19].

Згуртованість колективу проявляється у силі притягання до нього людей, в силі його дії на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі та перешкоджає виходу з неї. Соціально-психологічні параметри групи є критеріями, відмінними ознаками розвитку групи як колективу. До числа таких параметрів відносять:

1. Моральна спрямованість групи - єдність її цілей, мотивів, ціннісних орієнтацій.
2. Організаційна єдність групи; групова підготовленість у сфері тієї чи іншої діяльності.
3. Психологічна єдність групи – це інтелектуальна, емоційна, волева комунікативність, що характеризує процес міжособистісного пізнання і взаємовідносин у групі [11].

З метою визначення фактору організованості колективу, слід розрахувати його індекс згуртованості. Для цього визначають кількість взаємних виборів за ознакою симпатії-антипатії. Питання підбираються з врахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів, обстановки та інших факторів.

За сприятливих умов, тобто коли всі працівники залучені до вирішення колективних завдань, і головне, коли керівник має авторитет, неформальні структури колективу об'єднують свої зусилля у загальних для колективу напрямках діяльності.

Кожна окрема людина орієнтована на визначену систему цінностей, тобто у кожного є своя ціннісна орієнтація. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій становить ціннісно-орієнтаційну єдність колективу.

Здебільшого людина вступає до організації з набором цінностей, визначеним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію. Бачення світу, його сприйняття значною мірою впливає на рівень мотивації, і фактично на поведінку індивіда, а також на те, чому індивід прагне підвищувати свою кваліфікацію.

Цінності – це загально прийняті переконання, що зумовлюють цілі, до реалізації яких людина прагне у своїй діяльності [18, с. 350]. Цінності – досить індивідуальні, але можна виділити групи цінностей, які впливають на поведінку індивіда в колективі, а саме: теоретичні; економічні; естетичні; соціальні; політичні; релігійні тощо [20].

Система цінностей являє собою пріоритети індивіда, що значною мірою формує поведінку людини в діяльності організації і визначає стиль життя особистості.

Ціннісно-орієнтаційна єдність колективу досить важливий показник, що суттєвим чином впливає на згуртованість колективу. Цей показник не є якимось абстрактним. Він може бути кількісно вимірним для певного трудового колективу. Якщо колектив утворюється в процесі сумісної корисної Діяльності, то і професійні міжособистісні стосунки членів колективу будуть впорядковані.

В таких умовах люди, залучені до процесу вирішення групових завдань, всі свої внутрішні проблеми відносять на другий план: у ході активної роботи не залишається місця особистих переживань.

Міжособистісні відносини трудового колективу – це стосунки, опосередковані цілями і завданнями, які стоять перед підприємством у сфері господарської діяльності, і відповідають установкам, які панують у суспільстві в цілому. Можна виділити кілька факторів, що обумовлюють згуртованість колективу. Головною для всіх членів виробничого колективу є ціль. Наявність загальної мети і її висока притягальна сила створюють передумови формування згуртованого колективу.

Другий фактор – це інтенсивний рівень спілкування і характер цього спілкування. Якщо у групі немає постійних виробничих контактів, взаємної залежності, постійного обміну інформацією, думками, то не може бути згуртованого колективу.

Третій фактор – це сумісність членів невеликих за своїм складом виробничих колективів (бригади, секції) за тими чи іншими психологічними характеристиками. Особливо слід підкреслити необхідність забезпечення у первинних колективах сумісність їх членів за ціннісною орієнтацією, тобто за тим, що люди вважають для себе у виробничій діяльності головним: заробіток, моральні переваги, творчий характер роботи тощо.

Згуртованість колективу може бути обумовлена кількома обставинами:

- притягуванням до нього кожного через можливість за його допомогою реалізувати ті або інші свої потреби;
- зацікавленістю в цілях, цінностях, престижності цієї групи;
- очікуванням того, що членство в ній буде мати позитивні для особистості наслідки;
- суб'єктивними перевагами її у порівнянні з іншими, що виникають в силу різних емоційних причин [39, с. 190].

Згуртованість колективу призводить до таких позитивних наслідків:

- активне включення людини і життя групи та колективу в цілому;

- зростання індивідуальної адаптації;
- відчуття особистої безпеки;
- зниження рівня тривоги та ін. [25, с. 197].

Отже, можна сказати, що згуртованість колективу – це ступінь єдності колективу, що виявляється в єдності думок, переконань, традицій, характер міжособистісних відносин, настроїв і ін, а також в єдності практичної діяльності [28, с. 527].

На стан згуртованості колективу в трудовому колективі впливає загальна обстановка в суспільстві, характер суспільних відносин. Також впливають особливості даної сфери трудової діяльності, особливості реалізуються в ній управлінських процесів, особливості зв'язків з іншими трудовими колективами і т.п. Іншу важливу групу факторів, що формують згуртованість колективу, являють собою групові явища і процеси, що відбуваються в трудовому колективі.

До таких чинників належить характер офіційних організаційних зв'язків між членами трудового колективу, закріплений у формальній структурі даного підрозділу. Великий вплив на згуртованість колективу надає його неофіційна організаційна структура. Неформальні контакти на роботі і поза її, співробітництво і взаємодопомога формують більш комфортний клімат, ніж недоброчливі відносини, що виражаються в сварках і конфліктах.

Комунікації займають найважливіше місце в житті організації та мають величезний вплив на індивідів і груп.

Звідси утворюється двосторонній комунікативний процес, який являє собою спосіб, за допомогою якого повідомлення відправника досягає одержувача. Даний процес незалежно від того, чи розмовляють співрозмовники, обмінюються чи люди жестами або спілкуються по електронній пошті, завжди включає в себе вісім кроків: народження ідеї, кодування, передача, отримання, декодування повідомлення, прийняття повідомлення, використання інформації, забезпечення зворотного зв'язку [29, с. 132].

У результаті можна відзначити, що ефективні управління не можливе без колективної згуртованості. Підвищення показників діяльності організації та рівня задоволеності працівників працею, формуванню почуття причетності до роботи компанії, забезпечують реалізацію всіх основних функцій управління – планування, організації, керівництва і контролю.

Найважливішою узагальнюючою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку є внутрішньо-колективна згуртованість.

Згуртованість – це єдність поведінки членів колективу, побудована на спільності інтересів, цінностей норм поведінки.

Згуртованість колективу проявляється у силі притягання до нього людей, в силі його дії на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі та перешкоджає виходу з неї; також це виявляється у спрацьованості, відповідальності його членів один перед одним, погодженості дій та взаємодопомозі.

Згуртованість трудового колективу містить у собі ціннісно-орієнтаційну та предметно-діяльну єдність.

Ціннісно-орієнтаційна єдність передбачає поєднання колективних та індивідуальних цінностей норм поведінки, оцінок по відношенню до найбільш важливих для колективу сторін суспільної праці.

Ціннісно-орієнтаційна єдність реалізується у предметно-діяльній єдності, тобто у єдності поведінки всіх членів колективу у загальному трудовому процесі.

Розрізняють три стадії згуртованості колективу:

- 1) орієнтаційна (на етапі формування);
- 2) взаємоадаптація (на етапі диференціації);
- 3) згуртованість – консолідація (на етапі інтеграції).

Слід мати на увазі, що згуртування та розвиток колективу – процес зворотний. За певних обставин він може зупинитися або навіть перетворитися на процес розпаду.

В залежності від рівня згуртованості розрізняють кілька типів колективів:

- згуртовані;
- розчленовані;
- роз'єднані.

Характерними ознаками згуртованого колективу є:

- стабільність його складу;
- підтримка дружніх контактів у робочий та вільний час;
- високий рівень трудової дисципліни; високі виробничі показники;
- взаємодопомога, взаєморозуміння;
- конструктивність та оперативність вирішення усіх типів конфліктів.

Для розчленованого колективу характерна наявність декількох соціально-психологічних груп, які ставляться одна до одної неприязно; великий діапазон показників дисциплінованості та суспільної активності робітників.

У роз'єданому колективі домінують офіційні відносини, соціально-психологічні контакти не розвинуті, висока плинність кадрів, конфліктність.

Для колективів з низькими рівнем згуртованості характерні такі соціально-психологічні риси, як конформізм, схильність до чуток, панічних настроїв, підвищена навіюваність, емоційна нестійкість, схильність до «вибухів», розповсюдженість забобонів та упередженості.

Для визначення рівня згуртованості використовують показники:

- коефіцієнти фактичної та потенціальної плинності;
- кількість випадків дезорганізації (прогули, запізнення на роботу, інші порушення трудової дисципліни);
- кількість конфліктів.

Стабільність кадрів не гарантує згуртованої роботи. Але чим згуртованіший колектив, тим рідше та без бажання залишають його робітники.

Згуртованість колективу призводить до наступних позитивних наслідків:

- активне включення людини і життя групи;
- зростання індивідуальної адаптації;
- відчуття особистої безпеки;

- зниження рівня тривоги та ін.

Рівень згуртованості колективу зумовлений загальними та специфічними факторами внутрішньо-колективної згуртованості.

Загальні (зовнішні) фактори мають значення для всіх колективів де:

- 1) соціально-економічна політика держави;
- 2) господарчий механізм (стимулювання колективних кінцевих результатів);
- 3) особливості та вид діяльності підприємства;
- 4) науково-технічний прогрес;
- 5) соціокультурні фактори (цінності, норми, традиції, діяльність інститутів освіти, культури, науки, моральна атмосфера у суспільстві).

До специфічних факторів внутрішньо-колективної згуртованості відносять особливості самих трудових колективів та груп працівників, що входять до нього. Все їх розмаїття поєднують у три групи:

- організаційно-технічні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Дія організаційно-технічних факторів пов'язана з функціонуванням технічної підсистеми:

1. Умови для технічної роботи, забезпечення матеріалами та іншими матеріальними елементами праці, чітка система обслуговування робочих місць.

2. Форми організації трудових процесів, які можуть бути індивідуальними та колективними. Останні, особливо спільно-взаємодіюча, передбачають широке використання взаємодопомоги, взаємозамінності, освоєння суміжних професій, що сприяє єдності дій працівників;

3. Просторове розміщення робочих місць – визначає частоту контактів, способи спілкування у процесі праці;

4. Організаційний порядок – виражає існуючі у даному колективі функціональні відносини та зв'язки, а також особливості соціальних норм та санкцій. Елементи організаційного порядку мають бути визначені у положеннях про окремі підрозділи та посадових інструкціях. Це дозволяє

кожному працівнику бачити свої завдання у справі реалізації загальної мети і, таким чином, сприяє згуртованості колективу.

Економічні фактори згуртованості пов'язані з узгодженням матеріальних інтересів кожного члена колективу з економічними інтересами підрозділу та всього підприємства (система планування та управління, економічне стимулювання, нормування та оплата праці).

До соціально-психологічних факторів відносять:

1. Інформування працівників – це доведення загально колективних цілей, завдань та інших значущих відомостей до кожного працівника. В умовах дефіциту інформації з'являються чутки, домисли, плітки. Так, взаємна незадоволеність і навіть конфронтація окремих підрозділів колективу пов'язане з нестачею інформації про внесок у загальну справу [6, с. 197].

2. Психологічний клімат.

3. Стиль керівництва колективом.

4. Сумісність членів колективу.

5. Групова емоційна ідентифікація, яка виявляється в симпатії (уміння членів колективу проїнятися станом іншої людини), у співчутті, в участі членів колективу у виробничих та особистих справах один одного. Розвинутість цих якостей забезпечує членам колективу психологічну захищеність [22].

6. Особисті якості керівника.

За своєю направленістю внутрішньоколективна згуртованість може бути: позитивно-функціональною, направленою на досягнення колективної мети та негативною, дисфункціональною, направленою на досягнення цілей окремих груп [21].

Згуртованість колективу обумовлюють також: ціль, наявність загальної мети; інтенсивний рівень спілкування і характер цього спілкування; сумісність членів колективу за психологічними характеристиками.

РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» - компанія корпорації «АТБ» - найбільшої мережі України, що динамічно розвивається. Основу роздрібною мережі «АТБ» створили в 1993 році як ФОП шість рестораторів з міста Дніпропетровська. Назву «АТБ Маркети» компанія отримала в 1998 році від аббревіатури «АгроТехБізнес». Відтоді всі відділення АТБ працюють монофонічно під єдиним брендом. За 25 років компанія виросла до найбільшої національної роздрібною мережі. Станом на початок 2020 року торгова мережа «АТБ» продовжує демонструвати високі темпи зростання з 1077 магазинами в 274 населених пунктах у 24 областях України. Завдяки науково збалансованому підходу до маркетингової стратегії, логістики, контролю якості харчових продуктів і розвитку обслуговування клієнтів компанія зайняла лідируючі позиції у вітчизняній галузі роздрібною торгівлі як за кількістю клієнтів, так і за обсягами продажів і податковими витратами.

Понад 4 мільйони українців щодня роблять покупки в магазинах мережі АТБ. За підсумками 2019 року оборот мережі досяг 126,8 млрд грн. «АТБ-Маркет» є найбільшим роботодавцем. Сьогодні в компанії працює понад 55 000 осіб. Керівники та працівники торговою мережі проходять професійну підготовку в навчальному центрі компанії.

Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних стандартів і високий рівень відповідальності кожного співробітника забезпечують місію компанії забезпечити громадян України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами за найнижчими цінами. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є громадською компанією та складає свою фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Основними видами діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є - роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах, переважно, продуктами харчування, напоями і

тютюновими виробами.

Мережа продуктових супермаркетів «АТБ-Маркет» входить до складу Дніпровського концерну «АТБ». Корпорація «АТБ» - об'єднання великих українських компаній, що займаються такими сферами діяльності, як управління нерухомістю, роздрібна торгівля, виробництво та дистрибуція продуктів харчування, спорт і дозвілля. Корпорації «АТБ» належать мережа супермаркетів «АТБ-Маркет», кондитерська фабрика «Квітень», м'ясна фабрика «Фаворит Плюс» і спортивний комплекс «Схід».

Компанія була заснована в 1993 році, коли філії компанії «Агротехбізнес» почали формувати мережу дискаунтерів «АТБ». У 2000-х роках мережа «АТБ» вперше в Україні запровадила нову систему самообслуговування у вигляді дискаунтерів, що пропонують великий вибір за оптовими цінами [5]. 1993 — у Дніпрі відкрито шість магазинів делікатесів «Агротехбізнес». 2003 рік – 85 магазинів у 12 містах. У 2006 році було 169 магазинів у 38 містах. У 2009 році було 340 магазинів у 102 містах. У 2013 році було 810 відділень.

У 2014 році, з початком окупації Криму та частини Донецької та Луганської областей, усі магазини мережі на тимчасово окупованих територіях закрилися. У 2017 році відкрився модернізований супермаркет «АТБ». Мережа входить до 20 найбільших платників податків у країні (і є єдиним роздрібним продавцем у цьому списку). Крім того, відкрили три відділення на території Барбінки в Тернополі та одне в Карщі. Податки, сплачені ТОВ «АТБ-Маркет», склали 4,7 мільярда грн.

У 2018 році мережа налічувала понад 900 магазинів, 50 з яких були оновлені, досягнувши 100 відкриття магазинів на рік. У 2019 році «АТБ-Маркет» мав продажі на 104,9 млрд грн і на кінець 2020 року мав 1201 магазин. Мережа налічує понад 1025 магазинів, з яких 202 були оновлені. Податкові платежі у 2020 році склали 15,6 млрд грн. Роздрібна мережа очолила список українських компаній з найбільшим товарообігом і повідомила про прибуток у 123,9 млрд грн. Було відкрито ще 127 супермаркетів, 59 супермаркетів було відремонтовано, а кількість працівників зросла до 64 тис.

25 серпня 2021 року АТБ отримав патент на промисловий дизайн логотипів для напоїв «The Cola», «The Lemon» і «The Orange». Заяву АТБ подав, коли припинив постачання продукції Соса-Сола в супермаркети мережі. У лютому 2021 року напої Соса-Сола зникли з полиць АТБ після того, як дві компанії не змогли домовитися про умови доставки. Тож мережа супермаркетів вирішила надолужити втрачені позиції та почала випускати напої під власною торговою маркою. Виробництво напоїв у рамках цих ТМ буде налагоджено на базі одного з місцевих виробників дніпровського ТОВ «Аквапласт», розташованого у Дніпрі. Це відновило співпрацю між Соса-Сола та мережею АТБ. Крім того, Соса-Сола виробляє власний фасований напій у пляшках 2,25 л для магазинів АТБ.

На кінець 2021 року «АТБ Маркет» об'єднав 1316 магазинів у 24 областях України. Мережа входить до складу концерну АТБ, її власниками є Геннадій Буткевич, Євген Ярмаков і Віктор Карачун. У лютому 2022 року філії мережі АТБ планують реалізувати залишки кондитерської продукції Roshen, але ритейлер і виробник не продовжили договір про співпрацю на 2022 рік. Це не перший випадок, коли він залишає гучну мережу. У лютому 2021 року з полиць магазинів зникла продукція виробника курятини «Наша Ряба» холдингу МХП.

Компанія визнала, що втратила тисячі працівників через два місяці після початку російського вторгнення в Україну. Понад 4,5 тис. звільнилися та виїхали за кордон, понад 2 тис. виїхали захищати Україну. Тисячі довелося звільнити через закриття відділень. Точно порахувати збиток неможливо, тому що збитки компанії з кожним днем зростають в геометричній прогресії. Компанію повністю знищили на початку травня 2022 року, втративши два великих розподільчих центри в Київській області. Понад 200 магазинів було закрито, а деякі знищено. На окупованій російськими військами території Херсонської області є ще один розподільник. Інший знаходиться в Харкові і не може працювати через близькість до зони бойових дій. У деяких районах вони працювали собі в збиток, просто доставляючи людям їжу. Незважаючи на

величезні збитки, компанія не захотіла здаватися і почала відновлювати роботу в Сумській, Чернігівській, Київській та Харківській областях. В першу чергу відкриватимуться магазини, які не потребують ремонту, і поступово вони переміщатимуться в інші магазини [10].

У зв'язку із загостренням бойових дій у Донецькій області з 12 серпня 2022 року мережа «АТБ-Маркет» тимчасово припинила свою діяльність. Станом на початок 2023 року мережа налічувала 1116 магазинів.

У підприємства є власний інтернет-сайт - <https://www.atbmarket.com/about>, який пришвидшує контакт зі споживачами (ри.2.1).

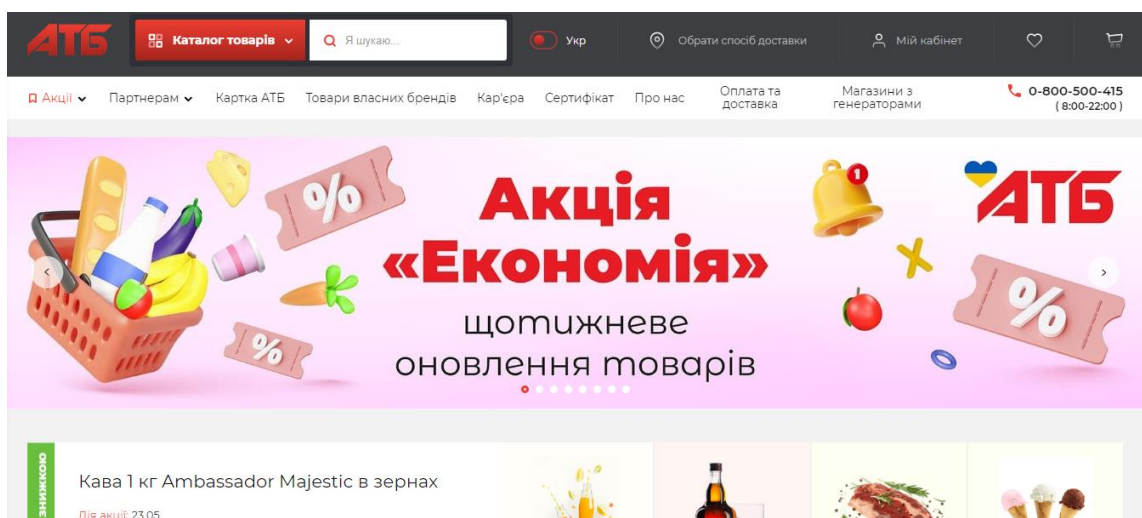


Рис.2.1.Інтерфейс сторінки ТОВ «АТБ-Маркет» в мережі Інтернет
На разі в межах міста Чернівці знаходиться вже 6 магазинів (рис.2.2).

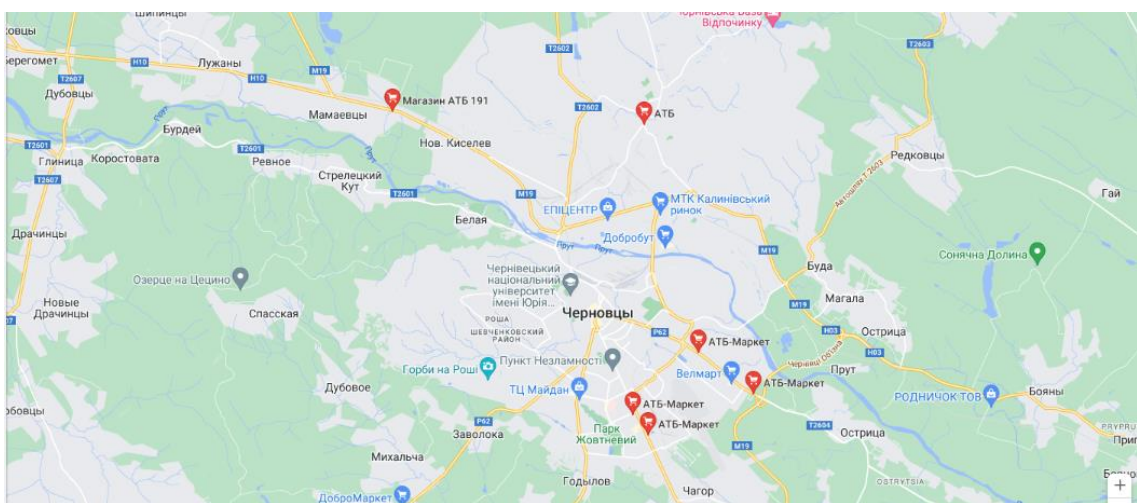


Рис.2.2.Розміщення ТОВ «АТБ-Маркет» в межах міста Чернівці

2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Однією з найважливіших проблем, з якою стикається будь-який бізнес, є досягнення кращих фінансових показників. Важлива роль у реалізації цього завдання відводиться аналізу господарської діяльності підприємства на основі фінансової звітності, за допомогою якої обґрунтовуються планові та управлінські рішення, контролюється їх виконання та вдосконалюється. резерв для визначити ефективність виробництва та отримувати результати. Оцінюється діяльність відділів компанії та співробітників. Для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства необхідний певний комплекс аналітичних робіт.

Складовою оцінки економічної частини діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є оцінка складу та динаміки балансу підприємства. Баланс - основний звітний документ, що відображає фінансово-майновий стан підприємства на певну дату: його активи, зобов'язання і власний капітал. Горизонтальний аналіз балансу - це порівняння величин окремих статей, розділів і валюти балансу за кілька періодів, на підставі чого визначають напрямки і тенденції змін цих показників (абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту), цей аналіз називають також трендовим. Проведемо горизонтальний аналіз балансу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2022 роки (табл. 2.2), та порівняємо величини окремих статей і визначимо напрямки і тенденції змін цих показників [61].

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2022 рр. (тис.грн)

Назва статті	2021 рік	2022 рік	2022/2021	
			Абсолютне відхилення (+,-)	У %
Нематеріальні активи	387,2	145,3	-241,9	-62,5
Незавершені капітальні інвестиції	2,0	448,6	446,6	22330,0
Основні засоби	723,6	214,1	-509,5	-70,4
Довгострокові фінансові інвестиції	7,40	7,40	0	0,0
Запаси	242,3	540,2	297,9	122,9

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7343,1	1429,6	-5913,5	-80,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	78,5	36,5	-42	-53,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1422,9	987,0	-435,9	-30,6
Гроші та їх еквіваленти	171,9	33,2	-138,7	-80,7
Витрати майбутніх періодів	52,3	28,7	-23,6	-45,1
Інші оборотні активи	662,9	616,3	-46,6	-7,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-56474,6	-56306,9	167,7	-0,3
Довгострокові зобов'язання	2435,9	1563,9	-872	-35,8
Довгострокові зобов'язання за товари, роботи, послуги	13,7	37,2	23,5	171,5
Довгострокові зобов'язання за розрахунками з бюджетом	2941,5	1451,4	-1490,1	-50,7
Довгострокові зобов'язання за розрахунками зі страхування	2063,9	1609,5	-454,4	-22,0
Довгострокові зобов'язання за розрахунками з оплати праці	9181,0	6060,5	-3120,5	-34,0
Інші поточні зобов'язання	50932,7	50071,3	-861,4	-1,7
Баланс	11094,1	4486,69	-6607,41	-59,6

Аналізуючи дані таблиці 2.1, спостерігаємо значний зменшення балансу з 2021 по 2022 рік на 59,6%. Така ситуація склалась через зміну активу балансу: збільшення незавершених капітальних інвестицій на 446,6 тис.грн; запасів на 297,9 тис.грн; зменшення нематеріальних активів на 241,9 тис.грн; основних засобів на 509,5 тис.грн; дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 5913,5 тис.грн; дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 42 тис.грн; іншої поточної дебіторської заборгованості на 435,9 тис.грн; грошей та їх еквівалентів на 138,7 тис.грн; витрат майбутніх періодів на 23,6 тис.грн; інших оборотних активів на 46,6 тис.грн. Серед статей пасиву балансу збільшились нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на 167,7 тис.грн та довгострокові зобов'язання за товари, роботи, послуги на 23,5 тис.грн; сума решти статей зменшились - довгострокові зобов'язання за розрахунками з бюджетом на 1490,1 тис.грн; довгострокові зобов'язання за розрахунками зі страхування на 454,4 тис.грн; довгострокові зобов'язання за розрахунками з оплати праці на 3120,5 тис.грн; інші поточні зобов'язання на 861,4 тис.грн.

Динаміка статей активу та пасиву балансу у 2021-2022 роках наведена на рисунках 2.3 та 2.4.

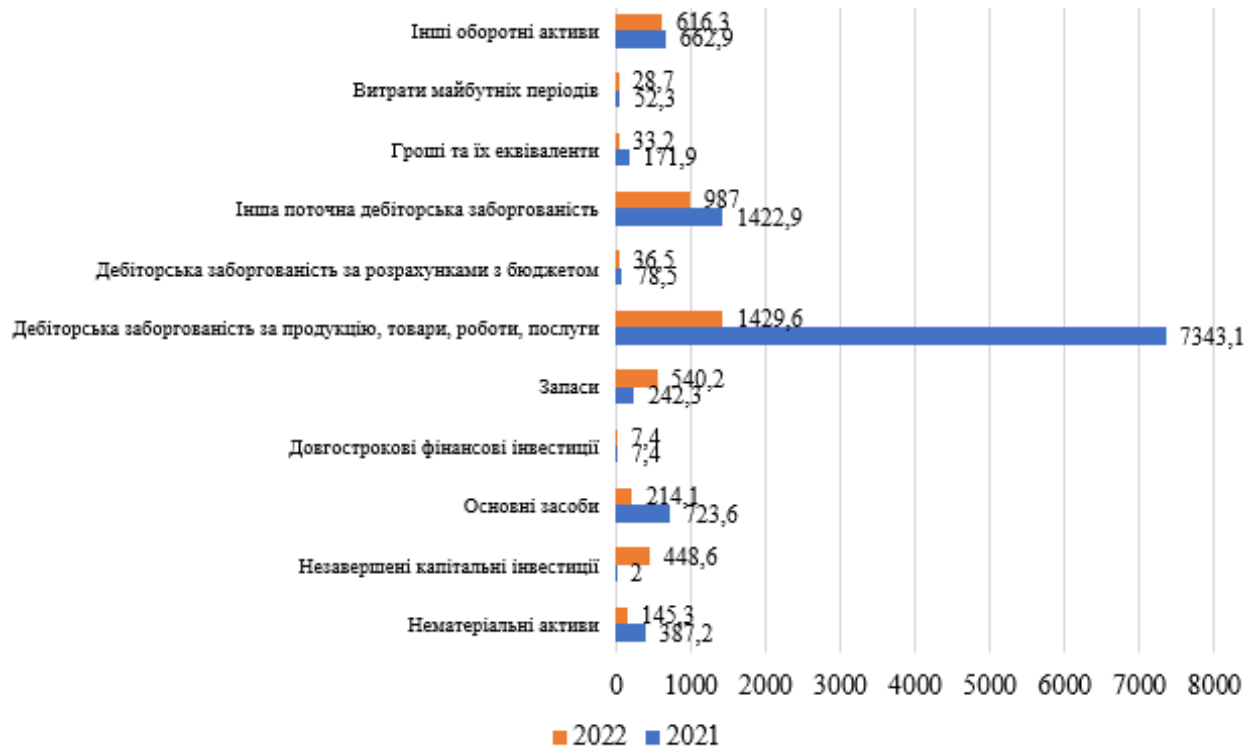


Рис. 2.3. Структура активу балансу ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021-2022 рр.

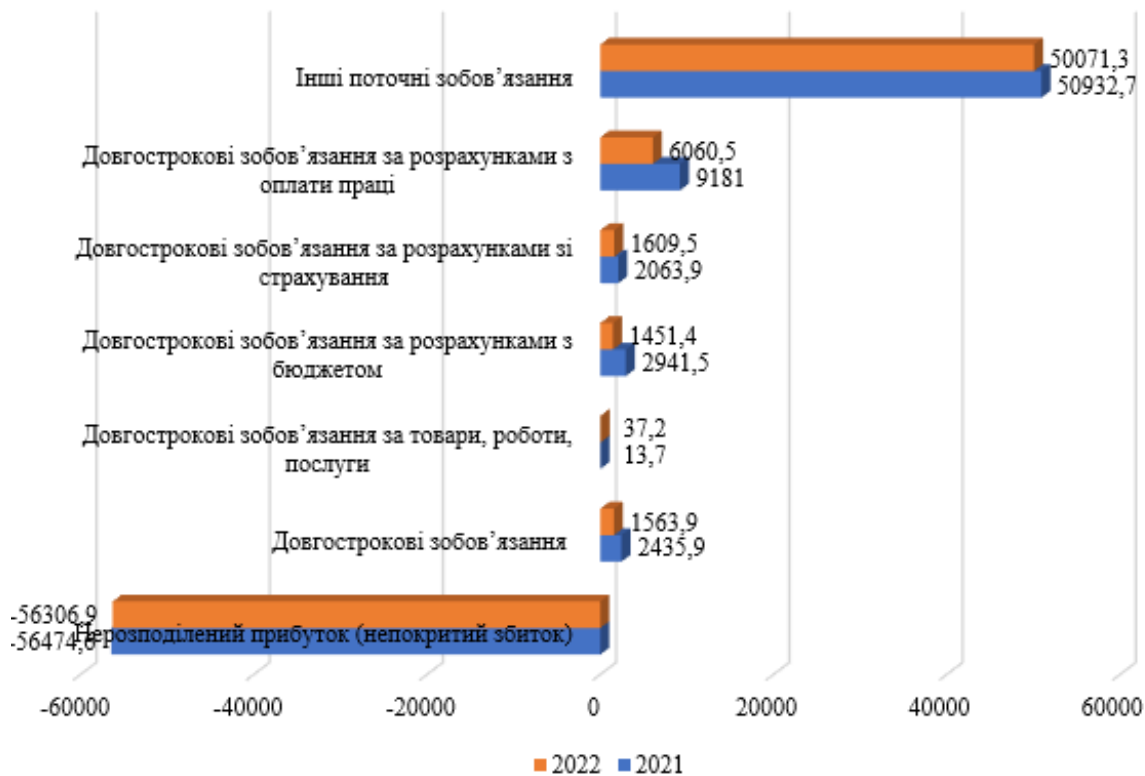


Рис. 2.4. Структура пасиву балансу ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021-2022 рр.

Навколишні обставини завжди впливають на діяльність компанії, і різні управлінські рішення повинні прийматися вчасно. На основі цього твердження керівництво має планувати діяльність компанії, яка дозволить: Чітко сформулюйте кінцеві цілі та завдання компанії. Дас оцінку сильних і слабких сторін. Задоволення будь-яких потреб цільового споживача. Правильно розподіляйте наявні ресурси.

Ставте цілі та завдання та вибирайте найкращу модель їх досягнення. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюється завдяки координації наявних ресурсів (табл. 2.3).

Аналіз сутнісних характеристик фінансових результатів полягає в дослідженні рівня, структури і динаміки їх абсолютних показників. Аналіз зовнішніх проявів фінансових результатів відбувається в ході дослідження відносних показників рентабельності й ділової активності.

Фінансові показники допомагають зрозуміти величезний обсяг інформації, що міститься у фінансовій звітності компанії. Аналіз фінансових показників має дві основні мети:

1. Відстежувати результати діяльності підприємства: Індивідуальні фінансові показники визначаються за період, а зміни їх значень відстежуються з часом, щоб визначити тенденції, які можуть розвиватися в компанії. Наприклад, зростання співвідношення боргу до активів може означати, що компанія бере на себе занадто багато боргів і в кінцевому підсумку стикається з ризиком дефолту.

2. Робити порівняльні судження про діяльність компанії; Порівнюючи співвідношення ключових конкурентів і фінансові показники, ви можете визначити, чи працює компанія краще чи гірше, ніж у середньому по галузі. Наприклад, порівняння прибутковості активів різних фірм допомагає аналітикам та інвесторам визначити, активи яких фірм використовуються найбільш ефективно [26, с.72].

Таблиця 2.3

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2022 рр. (тис.грн)

Показник	2021 рік	2022 рік	2022/2021	
			Абсолютне відхилення	У %
Чистий дохід від реалізації продукції	50026,7	31015,5	-19011,2	-38,0
Собівартість реалізованої продукції	161515,6	144191,3	-17324,3	-10,7
Інші операційні доходи	114449,6	113642,9	-806,7	-0,7
Інші операційні витрати	387,3	235,6	-151,7	-39,2
Фінансові витрати	0,5	2,5	2	400,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	160,4	234,0	73,6	45,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	2413,5	167,8	-2245,7	-93,0

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.5.

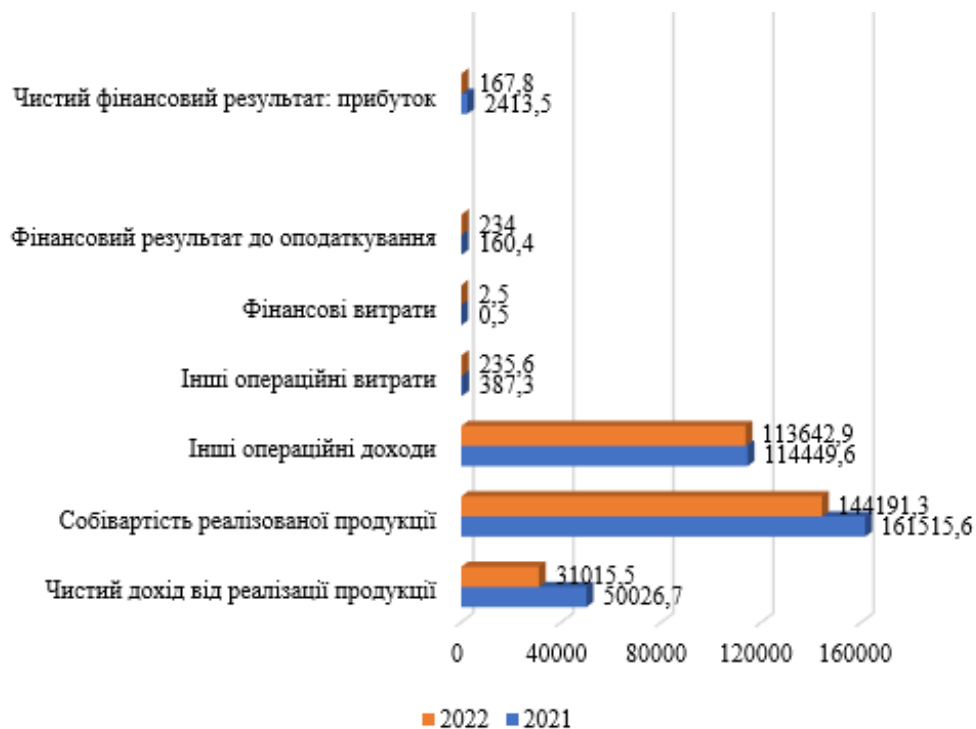


Рис.2.5. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2022 рр.

Для характеристики відносної прибутковості компаній у 2021-2022 рр. виведено показники прибутковості окремих груп з різних позицій (табл. 2.4). Показник, що характеризує прибутковість капіталу. Показник, що характеризує прибутковість активу. Показник, що характеризує рентабельність операційних витрат. Показник, що характеризує рентабельність реалізації.

Ці показники розраховуються як відношення чистого прибутку до капіталу (рентабельності інвестицій). Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у валюті балансу (рентабельність активів). Витрати від доходу від звичайної діяльності до операційних витрат (повернення операційних витрат). Прибуток на чистому прибутку (рентабельність продажів) [27, с.116].

Таблиця 2.4

Динаміка групи показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»
у 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2022/2021	
			Абсолютне відхилення (+,-)	У %
Рентабельність капіталу	1,29	2,79	1,51	117,26
Рентабельність активів	5,21	9,32	4,11	78,85
Рентабельність операційних витрат	15,67	16,06	0,39	2,51
Рентабельність реалізації	0,05	0,01	0,04	-88,78

Рентабельність – показник прибутковості, який розраховується як відношення отриманого прибутку до понесених витрат. Якщо цей показник дозволяє покрити витрати пов'язані з інфляційними процесами та задовольняє підприємця та інвесторів, то можна сказати, що підприємство є прибутковим і ведення подальшої діяльності є доцільним.

Рентабельність капіталу у ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021 році склала 1,29, а у 2022 році – 2,79. Рентабельність активів зросла на 78,85%. Рентабельність

операційних витрат зростає на 2,51%. І якщо говорити про рентабельність реалізації діяльності то цей показник є дуже низьким, і він зменшився на 88,78% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком (рис.2.6).



Рис.2.6. Динаміка показника рентабельності реалізації ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2022 рр.

Індекс (показник) рентабельності за виручкою від продажів - це показник, який показує, скільки доходів від продажів припадає на одиницю продажів. Це дозволяє визначити, скільки грошей залишилося після вирахування витрат на володіння та операційних та адміністративних витрат для покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за позиками, податку на прибуток). Значення індексу у 2022 році становило 0,01%. Це означало, що у компанії залишилися кошти на інші витрати [28, с. 410].

Для ефективного управління необхідні показники, які достовірно відображають стан ваших об'єктів. Функцію таких фінансових показників якраз і виконують фінансові показники та фінансові коефіцієнти, тобто абсолютні та відносні показники, розраховані на основі даних фінансової звітності підприємства. [24]. На практиці аналіз фінансового стану підприємств-банкрутів переважно базується на відносних показниках, оскільки в умовах інфляції

абсолютні балансові показники важко ввести у порівняльні форми. Крім того, фінансові коефіцієнти, які розраховуються як коефіцієнти абсолютних коефіцієнтів, мають високу інформаційну цінність для аналізу та можуть бути використані для кількісної оцінки фінансового стану компанії, включаючи коефіцієнт ліквідності.

Для оцінки ліквідності підприємства (табл. 2.5) скористаємось системою фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань, а саме: коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття); коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності); коефіцієнт абсолютної ліквідності: чистий оборотний капітал.

Таблиця 2.5

Динаміка групи показників ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	2022/2021	
			Абсолютне відхилення (+,-)	У %
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,13	1,18	0,05	4
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності)	1,12	1,18	0,06	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,88	1,78	0,9	102
Чистий оборотний капітал	0	0	0	0

Значення індексу ліквідності на початку досліджуваного періоду знаходяться в межах контрольного діапазону. Компанія може погасити всі борги протягом одного року (рис. 2.7). У 2022 році він становитиме 1,18 гривні за кожен гривню короткострокової заборгованості. Оборотні активи на 5 копійок вищі за 2021 рік. Щодо показника швидкої ліквідності, то у 2021 році

компанія змогла швидко погасити 112% поточних зобов'язань, тоді як у 2022 році цей показник зріс на 6%. Тобто значення метрики вище контрольного значення. Кінець періоду навчання – 1.18. Тобто значення показника знову вище норми. Щодо показника абсолютної ліквідності, то у 2021 році підприємство могло б одразу погасити 0,88 грн. короткострокову заборгованість. У 2022 році цей індекс стрімко зріс до значення 1,78.

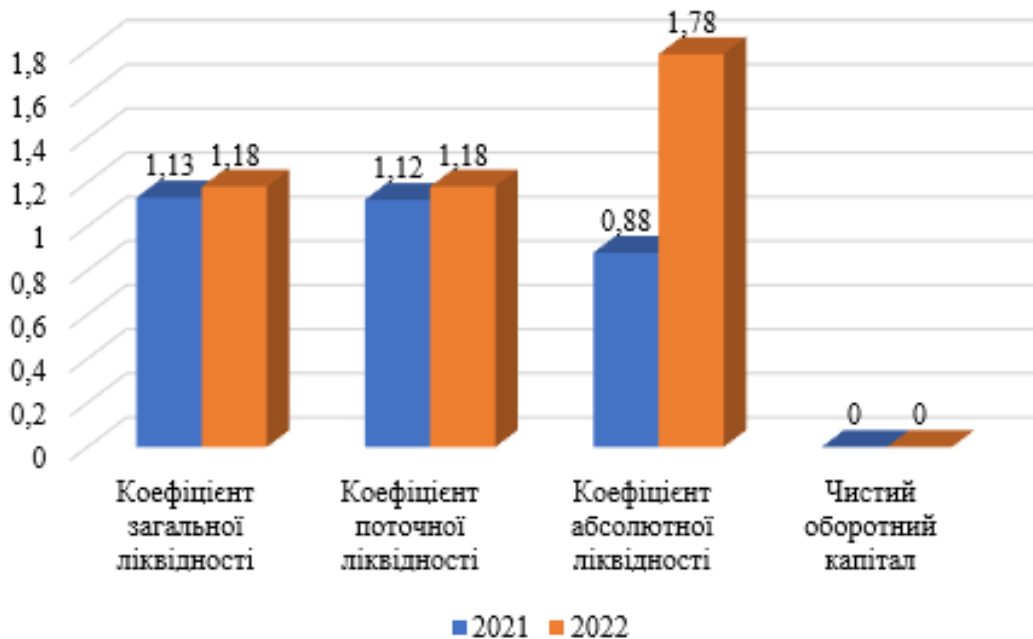


Рис. 2.7. Динаміка групи показників ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021-2022 рр.

Підсумовуючи, виходячи з аналізу показників прибутковості та ліквідності, компанія досягла дуже стабільних показників. Показники ростуть, продукція компанії користується попитом на ринку, з кожним роком компанія отримує все більше прибутку. Це означає, що ТОВ «АТБ-Маркет» загалом позиціонує себе як високорентабельну, успішну та прибуткову компанію на ринку України.

2.3. Оцінка якості системи управління ТОВ «АТБ-Маркет»

Ефективність системи управління розуміється як результат її функціонування таким чином, що дозволяє компанії досягати поставлених цілей в конкурентних умовах з мінімальними витратами на управління.

Базуючись на цьому визначенні, аналіз прибутковості починається з обчислення абсолютної та порівняльної ефективності виробничих витрат. Абсолютна ефективність, розрахована для кожної цілі аналізу, представляє загальну величину ефекту вдосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність також дозволяє визначити перевагу одного варіанту над іншим і наскільки обраний варіант наближається до найкращого.

У найзагальнішому вигляді ефективність системи менеджменту - це відношення поліпшень до витрат виробництва. Таким чином, основним завданням економічного аналізу на підприємстві є визначення його впливу, який, насамперед, повинен вимірюватися мірою, якою система управління виробництвом сприяє досягненню основних цілей організації. У зв'язку з цим результати вдосконалення системи управління виробництвом повинні виражатися в економії всіх видів ресурсів, підвищенні якості продукції, зміні характеру праці і культури. На жаль, не всі перераховані вище чинники економічного та соціального впливу підлягають природі чи оцінці. Тому, крім кількісних показників, при судженні про ефективність системи управління підприємством слід враховувати і деякі якісні показники.

Визначення ефективності вимагає вибору критеріїв для визначення того, чи є система управління компанією і наскільки ефективною. Для кількісного вираження ефективності критерії повинні характеризуватися конкретним числовим виразом, відповідати оцінюваному явищу, бути універсальними та простими у застосуванні, давати чітку та повну оцінку.

Таким чином, при оцінці відносної важливості функцій у системі управління підприємства використовується такий порядок: Оцінка важливості управлінських функцій послідовно здійснюється від верху до низу корпоративної системи управління. При функціях зовнішнього контролю при

оцінці їх важливості враховується розподіл вимог споживачів за такими показниками, як якість, ціна, задоволення потреб і дизайн. Це означає, що функції управління, які сприяють реалізації найважливіших вимог, мають відповідно більший пріоритет.

З урахуванням встановлених вимог можливе коригування показників, що характеризують систему управління:

- коефіцієнт ритмічності виробництва(K_1) ;
- коефіцієнт економічності апарату управління (K_2);
- коефіцієнт якості виконання управлінських функцій (K_3);
- коефіцієнт оперативності роботи апарату управління (K_4);
- коефіцієнт стабільності кадрів (K_5).

Окрім загальних критеріїв ефективності, необхідно також визначити конкретні критерії, які допоможуть визначити найбільш ефективний напрямок розробки та впровадження вдосконалень на різних етапах проектування системи управління. Серед них:

- коефіцієнт використання робочого часу (K_6);
- коефіцієнт використання кваліфікації (K_7);
- коефіцієнт умов праці (K_8).

При цьому всі перераховані вище показники повинні доповнювати один одного, а не виключати один одного. Отже, рівень якості функцій управління можна визначити так:

$$ZI = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8) / 8 \quad (2.1)$$

Проаналізувавши всі функції управління та виявивши ті, у яких $z_i > 1$, можна мінімізувати та усунути всі непотрібні та функціонально невиправдані витрати.

Ми спробували розрахувати значення цього показника для досліджуваного підприємства у 2021-2022 роках, результати наведені на рисунку 2.8.

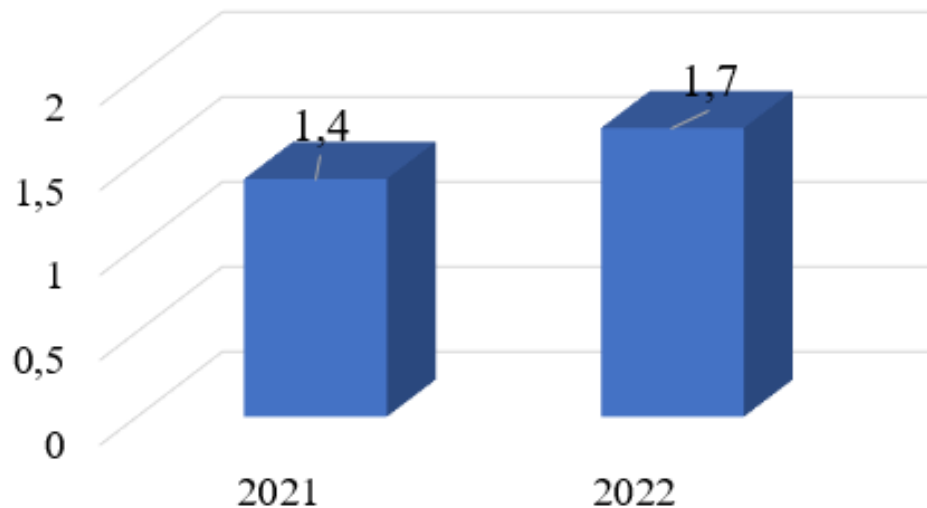


Рис.2.8.Значення показника ZI для ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021-2022 рр.

Вибір найкращого варіанту системи управління – складне завдання, яке можна вирішити лише шляхом глибокого організаційно-технічного та соціально-економічного аналізу всього виробництва. Тому ефективність системи управління підприємством неможливо оцінити за одним показником. Оскільки рентабельність системи управління виробництвом проявляється переважно як непрямий, а не прямий вплив, необхідно розробити цілу систему показників. Він впливає на результати діяльності фірм через більш раціональну організацію виробничо-господарської діяльності. Водночас підвищення ступеню організації системи управління створює сприятливі умови для підвищення ефективності виробництва в цілому при зниженні питомої вартості апаратури управління.

Використання методів математичної оптимізації для розробки процесів управління зменшує невизначеність у прийнятті рішень. Однак застосування не виключає експертних методів оцінки, але дозволяє мінімізувати їх. Крім того, ці методи дозволяють знизити негативний вплив людського фактора на роботу систем управління, підвищивши стабільність. Необхідно підвищити стійкість системи при одночасному збереженні гнучкості системи (адаптації до змін зовнішнього середовища), що досягається поділом процедур на операції.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

3.1. Підвищення дієвості методів управління трудовим колективом

В ТОВ «АТБ-Маркет» ставлять перед колективом таке завдання - високопродуктивна праця, раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності роботи бізнесової структури.

Управління діяльністю трудового колективу передбачає вирішення окремих завдань, які групуються за напрямками:

- інтеграція зусиль окремих членів колективу в узгоджену групову діяльність;
- орієнтація групової діяльності на результативні вирішення виробничих завдань, винесених за межі групи;
- виробничо-економічний і загальнокультурний розвиток колективу.

Головне завдання управління діяльністю трудового колективу - це забезпечення нормальної роботи підприємницької структури в поточний момент і створення гарантій для такої роботи в майбутньому [12, с. 497].

В ТОВ «АТБ-Маркет» дуже слабкі економічні показники:

- низька ефективність господарювання;
- розладнаність фінансово-кредитної системи у державі;
- інфляційні процеси;
- неефективне використання коштів;
- сплата значної суми штрафів.

Загальновідомо, що основним ресурсом підприємства, який є життєво необхідним для нього являються працівники, тобто трудовий колектив. В багатьох компаніях колектив сприймають як стратегічний ресурс [21, с. 327]. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний та прихований потенціал. Основу даного потенціалу складає не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. Саме останні складові можуть стати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту

потенційних споживачів.

Для того, щоб ТОВ «АТБ-Маркет» вирівняло свій шлях в бізнесовій ланці потрібне ефективне і правильне кооперування праці колективу. Ми хочемо запропонувати низку інноваційних методів управління колективом, які зможуть покращити ситуацію підприємства:

1) «Альтер-его» (вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини). Для того, щоб вирішити конкретну проблему за цим методом, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей;

2) «Сесія питань» (мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки). Представляє собою обговорення ряду попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.

3) «Символ» (представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання). За цією методикою керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.

4) «Виклик» (керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги). За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

5) «Метод SCAMPER» (вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності). Назва методу включає перші букви дій, які потрібно зробити персоналу над продуктом, послугою чи явищем в організації. Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей

для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг.

6) «Метод провокацій» (пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей). Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

7) «Рефреймінг» (використовується для вирішення важливих бізнес-проблем). Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій. Керівник доручає підлеглим грати різні ролі при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства та вислуховує їх думку, фіксуючи нові ідеї.

8) «Метод інверсії» (пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання). За цим методом керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. В результаті можна отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення. Цей метод дозволяє працівникам побачити те, чого б вони не помітили при прямому формулюванні проблеми [24, с. 101].

Ще одним нестандартним методом управління трудовим колективом є використання чотирьох, так званих, «лінз сприйняття», кожна з якої представляє собою нову точку зору на бізнес, клієнта та зовнішнє середовище.

Перша «лінза» - це заперечення стереотипів, які протягом багатьох років діють у компанії. Більшість проривних інновацій виникають, саме завдяки цьому. Іноді важко відмовитись від установлених правил і порядку, тому існують такі методи подолання стереотипів: виявлення догми (складання переліку найважливіших передумов, які використовує компанія в повсякденній діяльності; виділення їх у списку стереотипів, розуміння чому вони існують, спроба замінити їх на альтернативи), пошук абсурдності (погляд на свій бізнес очима клієнта, це дозволяє знайти дрібниці, які для клієнта є абсолютно абсурдними; в результаті народжується нова ідея для покращення результатів своєї діяльності), прийняття «екстремальних» рішень, пошук можливості для «і» (здатність компанії не

ставити клієнта перед вибором, наприклад взяти старіше, але дешевше, чи новіше, але дорожче, а запропонувати йому такий варіант, в якому б клієнт був у вигаши з будь-якого боку).

Другою «лінзою» є виявлення і комбінування трендів, що являє собою аналіз тенденцій не лише своєї сфери діяльності, але й демографічної, технологічної, геополітичної та інших сфер. Для того щоб успішно використати цю «лінзу» необхідно звернути увагу на зміни зовнішнього середовища і виявити його вплив на бізнес. Це можливо здійснити, виконуючи такі дії: йти туди, де ще не було конкурентів (самостійний аналіз і дослідження певної послуги, чи ринку, які в майбутньому зможуть приносити чималий прибуток); посилювати слабкі сигнали (помітивши зміни і нові тренди на ранніх стадіях, слід взяти їх до уваги і діяти радикально); досліджувати контекст (детальне вивчення змін і нових трендів, для того щоб чітко розуміти як їх розвивати); шукати взаємозв'язки (після пошуку, аналізу трендів, слід знайти взаємозв'язок між ними і скомбінувати їх)

Третя «лінза» - актив в роботу, поєднання ключових активів і компетенцій, кожна з яких може надати нові можливості для розвитку, а не виокремлення в бізнесі ряду підрозділів. Наприклад, компанія Дісней зрозумівши, що вона є світовим провайдером «тривимірних розваг» (їхні тематичні парки - актив), використала дану компетенцію для створення мюзиклів та театральних постановок з мультяшними героями. Це стало можливим після того, як компанія визначила чим вона володіє і використала свої ресурси для створення нового продукту.

І четверта «лінза» - неявні потреби клієнтів, тобто це дослідження бажань клієнтів шляхом прямого спостереження (без анкетування і опитування), складання карти клієнтського досвіду (записи самими клієнтами своїх вражень з чітким зазначенням недоліків і переваг), аналогії з других галузей (використання в своєму бізнесі досвіду компаній зовсім з іншої сфери діяльності), краудсорсінгу (використання «розуму тисяч людей», тобто створення інтернет-форумів і соціальних мереж, де люди самі зможуть запропонувати нові ідеї і виразити

думки; проте слід фільтрувати те, що пропонує «натовп», адже це може призвести до створення чогось абсурдного і провального) [43, с. 378].

Таким чином, чотири «лінзи сприйняття» представляють собою будівельні блоки для народження нових революційних ідей, проривів, проектів у будь-якій ланці бізнесу і їх використання у повсякденній роботі підприємств індустрії гостинності може призвести до її значного розвитку, освоєння нових ринків збуту, задоволення потреб споживачів та піднесення підприємств на новий рівень.

Для ефективного управління колективом менеджер ТОВ «АТБ-Маркет» повинен вміти розпізнавати креативний потенціал та роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, вміти їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством.

3.2. Поліпшення соціально-психологічних умов праці трудового колективу

Одним із показників успішної діяльності керівника організації є рівень сформованості соціально-психологічного клімату. Так, Б. Д. Паригін зазначає, що соціально-психологічний клімат – «один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства».

Соціально-психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини.

В поняття «клімат» включають три зони:

- 1) соціальний клімат, який визначається тим наскільки у працівників висока свідомість над спільною метою;
- 2) моральний клімат, наскільки в даному колективі високі моральні цінності;
- 3) психологічний клімат, тобто неформальна атмосфера, яка складається між працівниками, які знаходяться в неопосередкованому стані один з одним.

Соціально-психологічний клімат – це переважний у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності [46, с. 253].

Має місце припущення, що саме ціннісні орієнтації визначають стан морально-психологічного клімату в колективі. Це впливає з визначення колективу, в основі якого лежить цінносно-орієнтаційна єдність його членів. Логіка даної закономірності полягає в тому, що якщо досягнутий досить високий ступінь єдності ціннісних орієнтацій членів того або іншого колективу, то, тим самим виключені умови для формування негативного морально-психологічного клімату.

Слід зазначити, що в ТОВ «АТБ-Маркет» на стані клімату відображаються всі досягнення або, навпаки, прорахунки як колективу в цілому, так і його керівництва зокрема. Будь-яка дія керівника або члена колективу, особлива дія негативного характеру, насамперед, позначається на стані морально-психологічного клімату, деформує його.

Морально-психологічний клімат - один не тільки з найбільш рухливих, але й з найбільш значимих компонентів у структурі соціально-психологічних умов і найважливіших факторів усієї життєдіяльності трудового колективу [35].

Висока значимість морально-психологічного клімату обумовлена, насамперед, тим, що він відтворює пануючий внутрішній стан трудового колективу, його психологічну атмосферу. А оскільки, трудова діяльність займає в нашому житті найважливіше місце й відбувається через участь кожного в спільній роботі трудового колективу, то й характеристики морально-психологічного клімату, що сформувалися в даному колективі, являють собою значиму соціально-психологічну складову способу життя кожної особистості.

Залежно від характеру морально-психологічного клімату, його вплив на особистість буде різним: стимулювати до праці, піднімати настрій, вселяти бадьорість і впевненість або, навпаки, діяти гнітюче, знижувати активність і енергію, приводити до виробничих і моральних втрат. Ефект впливу може бути позитивним або негативним, сприятливим або несприятливим, здоровим або

нездоровим.

Основний зв'язок між рівнем розвитку групи, колективу та станом морально-психологічного клімату полягає в тому, що чим вище рівень розвитку, тим найбільш позитивний в ньому морально-психологічний клімат. Однак, ця залежність носить однобічний характер. Високий рівень розвитку колективу припускає в найвищій мірі сприятливий, позитивний морально-психологічний клімат. Психологічний клімат у колективі - найменш витратна, але, при цьому, дуже складна частина системи мотивації [28]. Дружелюбна атмосфера, взаємна підтримка, правильне відношення до помилок і успіхів, почуття єдиної команди - ось неповний перелік показників успішного колективу.

Характеристика сприятливого соціально-психологічного клімату:

1) у колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон взаємин між працівниками;

2) у колективі існують норми справедливого і шанобливого ставлення одне до одного;

3) у колективі високо цінують такі особисті риси, як чесність, принциповість, працелюбність і безкорисливість;

4) члени колективу активні, повні енергії, швидко відгукуються на те чи інше завдання;

5) успіхи і невдачі одного викликають щире співпереживання і участь в житті колеги;

6) у відносинах між угрупованням всередині колективу існує взаємне розташування, розуміння, співпраця [26].

В ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно здійснювати психологічний контроль, формувати та забезпечувати поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Отже, керівнику будь-якого рівня управління необхідно серйозну увагу приділяти заходам поліпшення морально-психологічний клімат колективу, а саме:

- розробка місії та цінностей компанії;
- формування корпоративних правил, корпоративної культури;

- повага до співробітників компанії, як обов'язкова складова успіху;

Дуже багато в цьому питанні залежить від керівника - стиля його керівництва, а також характеру та ступеню його лідерства в групі.

Саме переслідуючи мету зближення колективу, необхідно проводити корпоративні заходи, такі популярні останнім часом. Адже саме в неформальній обстановці співробітники зближуються. Саме тому спрямовані в майбутнє, далекоглядні компанії серйозно підходять до святкування чергової річниці організації або загальнонаціональних свят. Значний вплив здійснюють ситуації "загальної згуртованості", при яких зовнішні фактори, що впливають на організацію, поєднують колектив.

Керівник ТОВ «АТБ-Маркет» повинен зробити зі свого трудового колективу згуртований колектив. І дати зрозуміти всім хто в цьому колективі, що вона міцна команда, яка повинна триматись і долати всі робочі моменти разом.

Команда - це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Зокрема, для формування згуртованої команди необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач;
- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Основні переваги роботи в команді:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;

- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Недоліки роботи в команді:

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди [67, с. 36].

Керівник має зрозуміти, якщо в організації працює більше двох осіб – це вже команда. І потрібно зробити її успішною для ефективного функціонування компанії.

На нашу думку, найефективнішими методами для створення ефективного трудового колективу є:

- спільний відпочинок: пікнік або турпохід. Іншими словами, це можливість

всім разом розслабитися. Саме на таких заходах з'являються можливості у співробітників для того, щоб розкритися зовсім в іншому світлі, не тільки як професіонал. Це допоможе співробітникам дізнатися один одного ближче;

- планерки, п'ятихвилинки, наради - ще один відмінний метод комунікації між співробітниками. Як правило, достатньо одного такого зібрання на тиждень. Навіть якщо це робочі збори, на яких обговорюватимуться професійні питання або питання поліпшення офісної обстановки - це дає величезну можливість задати командних дух. Необхідно дати кожному можливість висловити свою думку, тоді у співробітників швидше прийде розуміння, що вони цілісна команда. Дослідники з'ясували: 15 % співробітників приходять на роботу лише аби побачитися з колегами. Та й для інших, серед робочих пріоритетів, спілкування не на останньому місці. Тож для підвищення згуртованості колективу необхідно особливу увагу приділяти різноманітним комунікаційним зв'язкам серед працівників. Фахівці кажуть - заради доброї атмосфери в колективі працівники ладні відмовлятися навіть від вигідної пропозиції про роботу;

- тренінги та семінари просто необхідні, якщо всередині колективу виникає напруженість. Вони дозволяють знайти спільне рішення багатьох професійних проблем, обмінятися досвідом зі спірних питань. Фахівці допоможуть розібратися у всіх непорозуміннях. Якщо керівництву складно згуртувати колектив на початковому етапі, тоді тренери рекомендують запросити психолога або провести ряд тренінгів з тимбілдінгу (основний метод розвитку навичок командної роботи, це можливість краще дізнатись свій колектив; спосіб зробити роботу ваших співробітників більш ефективною; стратегічний інструмент формування і зміцнення команди);

- заохочення також вітаються в колективі. Кожна людина любить похвалу, такими вже створила нас природа. Коли керівництво дає мотивацію за пройдений проект - цікавіше працювати. Краще винагороджувати цілу команду, але ні в якому разі не окремих співробітників, оскільки в інших може виникнути почуття ревнощів або несправедливості. Працюючи разом з метою отримання загального винагороди, підвищується почуття командного;

- потрібно також не забувати про важливі події. Наприклад, це день народження фірми або якогось проекту, теж саме стосується працівників і їх особистих свят: дні народження, весілля і так далі.

Також можна порекомендувати метод регуляції соціально-психологічного клімату у сфері управління - це спеціально організовані збори-дискусії працівників ТОВ «АТБ-Маркет» із висвітленням їх думок з визначеної проблеми.

Принципи організації зборів-дискусій:

- на зустрічі присутній психолог-консультант, так звана «нейтральна третя особа»;

- обговорення проходить у демократичній атмосфері з обов'язковим зворотним зв'язком, коли вислуховується кожний і опитують усіх присутніх;

- думки та пропозиції, що надходять, необхідно робити доступними для всіх робітників;

- обговорення проходить за схемою:

1) дискусія двох в присутності консультанта;

2) працівники повинні відчувати свою значущість;

3) результати праці, успіхи в роботі необхідно своєчасно доводити до працівників;

4) пам'ятати, що працівник завжди чекає оцінки від керівника. І якщо керівник помічає тільки недоліки, у підлеглих зникає ентузіазм та бажання проявляти активність. Але якщо працівник відчуває, що його цінують і поважають, його активність і творче натхнення зростають у декілька разів

5) розробляти і впроваджувати заходи, які піднімають творчу активність персоналу.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин можна піднімати творчу активність працівників шляхом:

- проведення конкурсів на кращого фахівця підприємства;

- створення резерву на зміщення посад, які звільняються в результаті плинності кадрів;

- надання самостійності та можливості проявити ініціативу і впроваджувати

нові ідеї, технології;

- прилюдно, на нарадах та зборах колективу згадувати досягнення та успіхи окремих працівників та підрозділів;

- систематично проводити зустрічі і бесіди з колективами, пояснювати заходи адміністрації, надавати людям вичерпну інформацію з різних питань діяльності підприємства;

- дотримуватися етики ділового спілкування: поважати гідність кожного члена колективу; ввічливо ставитися і звертатися до співробітників; дотримуватися культури і конкретності при здійсненні критики працівників; вивчати особистісні особливості підлеглих, їхні риси характеру та інтереси;

- враховувати очікування підлеглих. Працівники очікують від керівників уміння організовувати роботу, уміння вирішувати проблеми, знання справи, уміння побачити перспективи, підняти зарібок, людського, поважливого ставлення до себе;

- бачити всіх співробітників і взагалі всіх людей у всій різноманітності їхніх особистісних проявів, бажань, достоїнств та недоліків, і визнавати їхнє право бути не такими, як Ви, мати свою точку зору;

- уважно слухати людей, з якими спілкуєтесь.

Дотримання цих та інших порад сприяє зниженню напруженості в колективі та запобігає виникненню конфліктних ситуацій. Менеджеру ТОВ «АТБ-Маркет» для злагодженої та ефективної роботи колективу насамперед потрібно стати ближчим до колективу – стати колегам другом. Він повинен правильно мотивувати працівників, адже мотивація – це одна з основних ланок успіху будь-якого трудового колективу. Менеджер повинен спрямувати мотиваційні цілі кожного працівника колективу так, щоб вони співпадали з інтересами ТОВ. Тому можемо запропонувати такі види мотивації:

1) Фінансова мотивація:

Включає:

- зарібтну платню;

- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей фірми, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій в житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

У питаннях фінансової мотивації варто чітко враховувати зміни пов'язані із просуванням працівника по службовій драбині. Скажімо у сфері продаж часто менеджеру-початківцю не дають певного стабільного окладу, або дають занадто невисокий оклад. Основний заробіток такого менеджера, на думку керівника, повинні становити відсотки від продажів. Проте початківцю досить важко заробляти навіть на основні свої потреби, оскільки він ще не має відповідного досвіду і напрацьованої клієнтської бази. Він втрачає мотивацію і починає шукати нове місце роботи, або ж замість пошуку нового клієнта витрачає значну частину робочого часу на пошук додаткових заробітків. Такого працівника можна легко втратити, як тільки він здобуде певний досвід.

Тому початківцю доцільно платити середню зарплатню в період поки він напрацьовує клієнтську базу і невеликі відсотки від продажу. Коли ж стане помітним його успіх у продажах варто збільшити саме відсоток при невеликому зростанні фіксованої ставки. Зокрема по такій схемі успішно працюють деякі українські страхові компанії. Натомість деякі навіть великі компанії з продажу побутової техніки, мають високу плинність кадрів через занадто жорстке ставлення до новачків.

При використанні фінансових видів мотивації однозначно потрібно пам'ятати про те, що хорошому спеціалісту краще платити найбільшу можливу фінансову винагороду і він віддячить своєю старанною працею на благо Вашої фірми. Такого принципу варто дотримуватись навіть з огляду на те, що виховати нового працівника часто вимагає більших затрат ніж підвищення зарплати старому спеціалісту.

2) непряма мотивація:

Не менш важливою є нефінансова, або непряма мотивація. На думку

багатьох бізнесменів та спеціалістів з управління цей вид мотивації важливіший для успішного розвитку бізнесу за фінансову мотивацію.

До видів непрямой мотивації належать:

- мотиваційні подарунки;
- соціальний пакет;
- мотиваційні навчання;
- спільні корпоративні святкування;
- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом;
- інші види мотивації.

Людині подобається відчувати повагу до себе і свою значимість. Саме тому мотиваційні подарунки (годинники, ручки, оргтехніка тощо), які продемонструють працівникові оцінку його досягнень з боку керівництва, мають велике значення. Очевидно, що вартість такого подарунка залежить від заслуги працівника, проте він не повинен бути зовсім банальним. Скептикам, які вважають подібні подарунки непотрібною витратою коштів, варто згадати, з якою гордістю носять нагороди військові при незначній реальній вартості таких відзнак.

Інший вид мотивації – це соціальні вигоди такі, як безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення і заняття спортом. Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус компанії в очах персоналу, оскільки він бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того такий вид додаткової мотивації, як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних.

Сьогодні часто практикується непряме фінансування працівника, якому підприємство протягом року платить певну суму на окремий рахунок, але отримати її працівник може не одразу, а тільки через певний період (5-10 років). До такого виду стимулювання належать додаткові пенсійні програми для працівників. Наявність додаткового соціального захисту служить стимулюючим фактором для працівника, який прагне стабільності після виходу на пенсію. А

підприємство у якійсь мірі «прив'язує» такого працівника до себе, витрачаючи менше коштів ніж, якщо було б потрібно підвищувати заробітну платню.

Нерідко практикується такий вид стимулювання, як придбання для працівника програми убезпечення життя, де набувачем коштів через певний період (10-15р.) стає підприємство, яке сплачує за працівника внески. Як бонус до цього фінансового продукту багато страхових компаній пропонують додатковий захист для сім'ї працівника у випадку його смерті внаслідок ДТП, нещасного випадку, хвороби або ж у випадку настання постійної інвалідності працівника. В результаті компанія зберігає свої кошти, перекладає відповідальність за виплати на страхову компанію. А працівник, для якого важливою є допомога його сім'ї у випадку втрати годувальника, отримує додаткову мотивацію працювати саме на такому підприємстві, а не на іншому.

Навчання за кошт підприємства є одним з найважливіших моментів у мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу. Підприємство, у свою чергу, витрачає кошти на підвищення кваліфікації своїх кадрів.

Наступним видом мотивації є проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди. На думку керівників багатьох фінансових установ України, такі мотиваційні заходи найбільше зближують людей у колективі.

До найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Тобто кабінет керівника компанії повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця, а не відчують перед ним страх.

Радянській моделі управління були притаманні відносини, коли все вирішував тільки керівник, а працівник мав лише виконувати його доручення, не висловлюючи своїх ідей. Саме з тих часів походить вислів про покарання за ініціативу. В успішному сучасному бізнесі така форма відносин є неприйнятною. Керівник повинен не тільки ставити чіткі завдання своїм підлеглим, але й вміти використовувати їх креативний потенціал для розвитку компаній, орієнтуватися у поточних потребах і побажаннях працівників, щоб правильно будувати мотиваційну систему на підприємстві.

Для встановлення діалогу між персоналом і керівником необхідно:

- регулярно проводити спільні наради, на яких працівник матиме можливість висловити власні побажання щодо розвитку компанії, щодо організації роботи. Керівництво натомість повинно демонструвати, що воно сприймає добрі ідеї і втілює їх у життя. Така поведінка з одного боку дає можливість покращити роботу підприємства, а з іншого боку слугує додатковим мотиваційним стимулом для працівника, який бачить, що керівник спілкується з ним, як з рівним собі. Психологічно ж людина завжди прагне визнання своїх здібностей з боку оточуючих. Отримавши таке визнання, людина прагне ще більше проявити свої здібності;
- регулярно проводити анонімні опитування серед працівників. Адже не всі мають сміливість висловити свої побажання чи ідеї під час особистої розмови з керівником;
- висловлювати подяку працівникові навіть за невеликий успіх. Особливо важливий такий вид мотивації для працівника-початківця;
- давати працівнику проявити себе, надавши йому при виконанні певних завдань сферу відповідальності і необхідні повноваження. Працівник повинен відчувати свою значимість;
- перед початком нових проектів запрошувати до їх обговорення своїх працівників. Якщо ще на початковій стадії Ви отримаєте підтримку, то в подальшій роботі вони сприйматимуть ці проекти за свої власні, а отже й

докладатимуть максимальних зусиль для їх втілення, ніж у випадку, коли працівника ставлять просто перед фактом потреби реалізації проекту.

Важливою складовою діалогу між керівником і підлеглим є так звана негативна мотивація, тобто критика за неякісно виконану роботу. Адже таких ситуацій не уникнути. Проте, критикуючи працівника, слід пам'ятати кілька простих правил.

Перш за все працівника потрібно похвалити за його успіхи; критикувати тільки дії, а не самого працівника. Критика повинна виглядати швидше, як бажання допомогти вирішити проблему, ніж просто покарати працівника; критика завжди повинна бути конструктивною і коректною; ніколи не критикувати працівника у присутності інших. Кожна людина має самоповагу і повинна бачити, що керівник теж поважає її.

Основною метою діалогу між керівником і персоналом є отримання нової інформації про потреби працівників і допомога у їх реалізації. Тоді працівники так само допомагатимуть і керівництву у реалізації інтересів компанії. Чим більше колектив підприємства на чолі з керівником схожий на команду однодумців, тим менша ймовірність, що звідти підуть кваліфіковані працівники. Така компанія працюватиме ефективніше за конкурентів. Крім того ефективна система мотивації суттєво обмежує вплив негативної інформації про Вашу компанію, оскільки самі працівники захищатимуть імідж компанії, маючи позитивні приклади відносин між керівництвом і персоналом.

ВИСНОВКИ

Трудовий потенціал працівника - це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці. До основних функцій трудового колективу належать: виробничо-економічна, виховна функція, організаційно-управлінська функція, функція соціального контролю, функція задоволення потреб, працівників, функція створення умов для самореалізації і розвитку особистості, функція здійснення і відтворення колективістського, демократичного способу життя.

Основними ознаками колективу є: спільна мета, психологічне визнання членами групи один одного і ототожнення себе з нею, практична взаємодія людей в процесі досягнення спільної мети, постійність взаємодії протягом всього часу існування колективу.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена: тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення певних цілей; взаємними емоційними перевагами; розумінням ролі колективу в забезпеченні певних гарантій

Підсумовуючи, виходячи з аналізу показників прибутковості та ліквідності, компанія досягла дуже стабільних показників. Показники ростуть, продукція компанії користується попитом на ринку, з кожним роком компанія отримує все більше прибутку. Це означає, що ТОВ «АТБ-Маркет» загалом позиціонує себе як високорентабельну, успішну та прибуткову компанію на ринку України. Рентабельність капіталу у ТОВ «АТБ-Маркет» у 2021 році склала 1,29, а у 2022 році – 2,79. Рентабельність активів зросла на 78,85%. Рентабельність операційних витрат зросла на 2,51%. І якщо говорити про рентабельність

реалізації діяльності то цей показник є дуже низьким, і він зменшився на 88,78% у 2022 році у порівнянні з 2021 роком

В ТОВ «АТБ-Маркет» рекомендуємо здійснювати психологічний контроль, формувати та забезпечувати поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Керівник ТОВ «АТБ-Маркет» повинен зробити зі свого трудового колективу згуртований колектив. І дати зрозуміти всім хто в цьому колективі, що вона міцна команда, яка повинна триматись і долати всі робочі моменти разом. Також рекомендуємо метод регуляції соціально-психологічного клімату у сфері управління - це спеціально організовані збори-дискусії працівників ТОВ «АТБ-Маркет» із висвітленням їх думок з визначеної проблеми.

Загалом вважаємо, що наші рекомендації сприятимуть збільшенню ефективності діяльності підприємства та швидкій адаптації системи управління підприємства до викликів сучасності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. – №5, 2010 – С. 53-54.
2. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. пос. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. Київ.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
3. Бекон Т. Р. Управління відносинами в організації: посібник / Т. Р. Бекон. – Київ.: Онікс, 2010. – 242 с.
4. Білорус Т.В. Система мотивації праці та її вплив на кадровий потенціал підприємства // Вісник українського державного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 2 (26), 2004. – С.178-182.
5. Білорус Т.В. Формування кадрового потенціалу підприємства // Матеріали всеукраїнської наукової конференції “Шляхи активізації вітчизняного виробництва: теорія і практика, проблеми підготовки фахівців”. – Хмельницький: ХІЕП, 2001. – С. 350-355.
6. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. - №3, 2001. – С. 3-10.
7. Вайнер Д. Кризові комунікації: Управління корпоративною репутацією: підручник / Д. Вайнер. – Київ.: ЦУЛ, 2013. – 400 с.
8. Галашова О. Г. Формування навичок ділової комунікації в сфері менеджменту / О.Г. Галашова // Наукові записки Національного Університету «Острозька академія». Серія: Філологія. – №33, 2013. – С.264-267
9. Грейзер С. А. Корпоративна репутація бренду та управління кризовими марками: посібник / С. А. Грейзер. – Київ.: Світові фінанси, 2012. – 112 с.
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олексевиц. – Львів.: БаК, 2001. – 624 с.

11. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально – трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. – Київ.: Знання, 2006. – 559 с.
12. Данолинич М.Л. Стратегія: характеристика, властивості та основні підходи // Економіка АПК: Вісник Львівського державного аграрного університету. - Львів.: Львів Агроуніверситет. – №6, 1999. – С. 223-227
13. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посібник. /Г. А. Дмитренко – Київ.: МАУП, 1998. – 188 с.
14. Доленко Л.Х. Теория стратегии предприятия. – Одесса: Астропринт, 1998. – 160 с.
15. Ігнатська І.А. Стратегічне управління: Конспект лекцій. – Київ.: видавничий дім “Скарби”, 2002. – 128 с.
16. Зяйлик М.Ф. Євромаркетинг: навч. посібник / М.Ф. Зяйлик, Л.Б.Зяйлик. –Київ.: Кондор, 2009.– 226 с.
17. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально – трудові відносини: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 264 с.
18. Ковальов В. М. Структура трудового потенціалу як засіб соціального розподілу доданої вартості / В. М. Ковальов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ» . – Вип. 2, 2012. – С. 242-244.
19. Кожухівська Р.Б. Розвиток сучасних Інтернет- технологій в маркетинговій діяльності. /Р.Б. Кожухівська// Економіка і управління: Науковий журнал Європейського університету. – Київ: Європейський університет. – Вип. 1(43), 2009.– С. 86–91.
20. Кожухівська Р.Б. Цілі маркетингових комунікацій та використання Інтернет-реклами. /Р.Б. Кожухівська// Науково-економічний журнал. Актуальні проблеми економіки. – Київ. – Вип.7 (109), 2010. – С. 120 –122.
21. Колот А. Теоретичні й практичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності // Україна: аспекти праці. - №8, 2000. – С. 8-14.

22. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент. : учебник. / В. Колпаков. – Київ.: МАУП, 2002. –280 с.
23. Крамаренко В. Управління персоналом фірми: навч. посібник. – Київ.: ЦУЛ, 2003. – 300 с.
24. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. – Київ.: Кондор, 2003.– 292 с.
25. Маслова В. М. Управління персоналом : підручник / В. М. Маслова. – Миколаїв.: Юрайт, 2015. – 491 с.
26. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. URL: http://polbu.ru/maslov_management/ch06_i.html (дата звернення: 18.03.2023)
27. Матюха М. М. Економіка праці та соціально – трудові відносини: навч. посібник для дистанційного навчання / М. М. Матюха. – Київ.: Університет «Україна», 2007. – 306 с.
28. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-прак. посібник/ М.І. Мурашко. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2000. – 311 с.
29. Назарова Г. В. Управління розвитком діяльності промислових підприємств: Монографія / Г.В. Назарова, О.В. Іванісов, О.Ф. Доровської. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
30. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник /В. Д.Немцов, Л.Є. Довгань. – Київ.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 560 с.
31. Одегов Ю. Г. Управління персоналом: підручник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Миколаїв.: Юрайт, 2014. – 532 с.
32. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. – Київ.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2002. – 302 с.
33. Портянкіна Е. Е. Роль кадрового потенціала в підвищенні конкурентоспособності організації // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – Вып. №. 6, 2016. — С. 106–110.

34. Ріпка Ю. М. Організаційний механізм брендингу територій. *Державне управління та місцеве самоврядування* : тези XII Міжнар. наук. конгресу (Харків, 29 бер. 2012 р.). Харків : Магістр, 2012. С. 142 – 143.
35. Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття. Тенденції концептуального розвитку: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.О. Стрій – Київ.: Фенікс, 2009. –64с.
36. Терлецька Ю.О. Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах: автореф. дис. на здоб. наук.ступ.канд.екон. наук: 08.00.04 / Ю.О. Терлецька. – Ужгород: Ужгородський нац. ун-т, 2008. – 26 с.
37. Шаповал М.І. Менеджмент якості: навчальний посібник / М. І. Шаповал. – Київ. : Університет «Україна», 2007. – 471 с.