

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

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему «Організаційний механізм управління  
підприємством та шляхи його вдосконалення»  
на матеріалах підприємства ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС»**

Студенки 4 курсу,  
404 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Управління бізнесом»

\_\_\_\_\_

підпис студента

Олесі  
ДОСКАЛЮК

Науковий керівник:  
д.н.д.у., професор

\_\_\_\_\_

підпис

Юрій  
КОРОЛЮК

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

\_\_\_\_\_

підпис

Валентина  
ЧИЧУН

**Чернівці 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1. Поняття та особливості структури управління підприємством.....	5
1.2. Підходи до синтезу організаційного механізму управління підприємством.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС»..	13
2.1. Аналіз бізнес-процесів ПП «ПРОГРЕС- СЕРВІС».....	13
2.2. Фінансовий стан та оцінка результатів господарювання підприємства.....	16
2.3. Аналіз організаційного механізму управління підприємства.....	19
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	25
3.1. Оптимізаційні заходи організаційного механізму управління підприємством.....	25
3.2. Вдосконалення дієвості системи управління на підприємстві.....	28
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Динамічні зміни у світовій економічній системі та вплив пандемії коронавірусу, військового стану на всі сфери життя призвели до фундаментальних змін у функціонуванні вітчизняних підприємств. Вплив зовнішнього середовища та його основних факторів на діяльність суб'єктів господарювання постійно змінюється. Сьогодні особливого значення набувають нові підходи до управління бізнесом та його розвитку. Це пов'язано з визнанням невизначеності навколишнього середовища та розумінням того, що неможливо досягти довгострокової стабільності, і тому необхідно створити гнучкість бізнесу, щоб забезпечити довгострокову ефективність діяльності.

Підприємства є складними соціально-економічними та технологічними системами, спрямованими на отримання підприємницького доходу шляхом задоволення суспільних потреб, а тому потребують раціонально організованих та оптимально спроектованих систем управління. Контроль суб'єкта господарювання сам по собі є необхідною умовою забезпечення доброчесності та ефективності його діяльності та здійснюється як цілеспрямована дія на об'єкт контролю та є самостійним видом діяльності та контролю за діяльністю з позиції планування.

Актуальність наукового теоретичного та практичного дослідження системи управління підприємством зумовила вибір теми, мети та завдань бакалаврської роботи.

**Метою** кваліфікаційної роботи є вивчення особливостей управління суб'єктами господарювання в сучасних умовах та формування ефективної системи управління підприємством для забезпечення довгострокової діяльності підприємств та сприяння їх розвитку.

Для досягнення поставлених цілей в атестаційній роботі були розроблені та вирішені такі **завдання**:

- Вивчити концепції та структуру систем управління підприємством.
- Вивчення методів формування систем управління підприємством.
- Опис діяльності ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС».

- Аналіз фінансового стану та результатів діяльності ПП.
- Розробка методів підвищення ефективності внутрішніх систем управління.

**Об'єктом дослідження** є структура та процеси системи управління на ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС».

**Предметом дослідження** є теоретико основи та методологічні аспекти формування та функціонування системи управління на підприємстві з метою поліпшення організації всіх процесів та досягнення ефективності бізнесу.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було застосовано наступні методи наукового дослідження: історико-логічний, аналіз і синтез, системно-структурний, індукція та дедукція, абстрактно-логічний метод.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали монографії, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, підручники, фінансово-статистична звітність ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС», матеріали науково-практичних конференцій, науково-методичні публікації, інформація інтернет-ресурсів.

**Практичне значення одержаних результатів.** Пропоновані заходи та ідеї несуть практичний зміст, оскільки опираються на реальні статистичні показники діяльності досліджуваного підприємства, специфіку його діяльності та перспективи розвитку в умовах соціально-економічних турболентностей.

Робота апробована з публікацією одноіменних тез на VII студентській науковій Інтернет-конференції «Сучасні інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного господарства», що проходила 16 травня 2024 р. на базі ЧТЕІ ДТЕУ

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Поняття та особливості структури управління підприємством

Функціонування сучасних підприємств в умовах жорсткої конкуренції вимагає не тільки оптимізації бізнес-рішень щодо принципів і механізмів планування та прогнозування, а й надання економіці різноманітних стимулів для ефективного використання всіх ресурсів. Ефективність структури підприємства залежить від оптимізації структури підприємства та побудови системи управління ресурсами [5].

Управління - безперервний процес, спрямований на вплив суб'єкта управління на керований об'єкт, зміна стану об'єкта та/або суб'єкта (в тому числі його самого) згідно з попередньо продуманим і розробленим планом. Це поняття також відноситься до діяльності, яка стосується скерування об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. Основою господарювання завжди є доцільність. При вивченні та аналізі систем, у тому числі систем управління, необхідно чітко розрізняти дві їх основні характеристики: функцію та призначення.

Функція системи – це властивість, яка визначає зміну стану системи та є сукупністю всіх можливих станів системи, що визначається кількістю, різноманітністю та зв'язністю її елементів [12].

Функції менеджменту — це особливі види управлінської діяльності, в яких конкретні форми управління впливають на діяльність системи та обумовлюють і визначають зміст ділових відносин.

Ціль системи - це певний (бажаний, заданий зовні або заданий самою системою) стан її виходу (результату), тобто певне значення або набір значень функції системи.

Основні проблеми менеджменту у здійсненні процесу координації функцій підприємства зумовлені об'єктивними та суб'єктивними причинами. До них відносяться постійні зміни економічних умов і очевидне загострення конкуренції

між економічними агентами на ринках сировини, готової продукції та ринках збуту. Саме базові знання системи управління компанією дозволяють приймати найбільш доцільні та своєчасні управлінські рішення, що сприяють досягненню основних цілей компанії.

В умовах ринкової економіки управління включає комплекс механізмів контролю, спрямованих на формулювання та здійснення комплексу дій, які створюють умови, необхідні для ефективної роботи, прибутковості та безперервного функціонування підприємства.

Основи системи управління компанією включають [20]:

- Опис бізнес-процесів і дій, що здійснюються під час реалізації політики компанії.
- Визначити порядок, зв'язки та взаємодію між бізнес-процесами.
- Створення методологій для впровадження процесів всередині компанії.
- Вибір необхідних ресурсів та їх опис.
- Встановлення стандартів для оцінки та моніторингу ефективності процесу.

Систему керування можна розглядати як набір двох підсистем: підсистеми керування та підсистеми управління.

Ефективна система управління базується на наступних принципах [16]:

- Ієрархія - Вертикальний розподіл функцій управління.
- Складність – розглядає всі взаємодії, взаємні впливи та зв'язки між елементами системи.
- Ефективність витрат – принцип, згідно з яким система повинна досягати максимальної ефективності, споживаючи якомога менше ресурсів.
- Операційна ефективність – своєчасне прийняття бізнес-рішень у відповідь на зміни та тенденції зовнішнього середовища.
- Оптимальність – пропорція функцій центрального управління в системі має бути збалансованою, послідовною та вільною від дублювання.
- Науковість – Розробка шкали має бути науково обґрунтованою з використанням сучасних наукових відкриттів.

– Автономність – Кожному елементу системи управління має бути надана розумна робоча автономність.

– Прозорість і зрозумілість – Дотримання концептуальної єдності елементів системи.

– Гнучкість (адаптивність) – здатність системи адаптуватися до змін умов експлуатації.

- Безперервність – Напрямок зусиль компанії на довгострокове, безперебійне функціонування.

Принципи побудови системи управління підприємством необхідно застосовувати у взаємодії та відповідно до умов функціонування. Важливими характеристиками системи управління є її структура, розмір і складність. Структура управління — це впорядкована сукупність стабільних і взаємопов'язаних елементів, що забезпечує функціонування та розвиток усієї організації. Організаційна структура пристроїв управління - форма розподілу праці для управління організацією [36].

Кожен відділ і одиниця персоналу в компанії створюється для виконання певного набору адміністративних функцій або завдань, отримує конкретні повноваження розподіляти ресурси та несе відповідальність за виконання функцій, покладених на відділ. Організаційна структура регулює розподіл завдань між підрозділами відповідно до їх здатності вирішувати конкретні проблеми та координує загальну взаємодію цих елементів. Весь процес управління та рух інформаційних потоків відбувається в рамках організаційної структури, яка залучає керівників усіх рівнів.

Розмір системи характеризується кількістю її елементів і зв'язків між ними, а складність — різноманітністю, неоднорідністю властивостей елементів і особливостями зв'язків між елементами.

Процеси управління реалізуються через основні функції планування, організації, мотивації та контролю.

Планування. За допомогою цієї ознаки виділяють цілі компанії (організації), засоби та найбільш ефективні шляхи їх досягнення. Важливою частиною цього

функціоналу є прогнозування можливих напрямків розвитку та стратегічних планів. На цьому етапі компанії вирішують, яких результатів насправді можна досягти, враховуючи власні сильні та слабкі сторони та стан зовнішнього середовища (внутрішня економічна ситуація, нормативно-правова ситуація, позиція профспілок, поведінка конкурентів).

Формування. Ця функція управління формує структуру організації і забезпечує все необхідне (кадри, засоби виробництва, кошти, матеріали тощо). На цьому етапі створюються передумови для досягнення цілей організації. Правильно організувавши кадрову роботу, можна досягти більш ефективних результатів.

Мотивація. Це процес спонукання людей до дій для досягнення цілей організації. Виконуючи цю функцію, керівники забезпечують матеріальне та психологічне стимулювання працівників, створюючи максимально сприятливі умови для їх розвитку та професійного зростання. Коли співробітники високо мотивовані, вони виконують свою роботу відповідно до цілей і планів організації. Процес підвищення мотивації передбачає створення можливостей для задоволення потреб співробітників, якщо вони добре виконують свою роботу. Перш ніж менеджери зможуть мотивувати співробітників працювати ефективніше, вони повинні зрозуміти реальні потреби своїх співробітників [13].

Контроль. Ця функція управління включає оцінку та аналіз ефективності результатів діяльності організації. За допомогою керівництва оцінюється досягнення цілей компанії і вносяться необхідні корективи в намічені заходи. Процес управління передбачає встановлення стандартів, вимірювання досягнутих результатів, порівняння цих результатів із запланованими результатами та перегляд ключових цілей у разі необхідності. Control поєднує в собі всі функції управління, щоб підтримувати правильну конфігурацію діяльності вашої організації та своєчасно виправляти неправильні рішення.

Систему управління підприємством у загальному вигляді можна представити як сукупність принципів і механізмів прийняття рішень, інформаційного потоку, планування, а також систему заохочень і матеріального заохочення. Це реальне втілення лідерських відносин. Система керування підприємством базується на



трьох основних компонентах [30]:

- Інформаційне забезпечення процесу розробки та впровадження рішення.
- Набір типових бізнес-процесів для вирішення завдань.
- Система мотивації персоналу.

## **1.2. Підходи до синтезу організаційного механізму управління підприємство**

Управління на підприємстві — це діяльність, спрямована на впорядкування функціонування ряду елементів і встановлення взаємодій між ними для досягнення спільної мети. Водночас найважче координувати діяльність між людьми. Це пояснюється тим, що під час взаємодії кількох індивідів виникають такі явища, як сили.

Влада – це здатність індивіда впливати на інших (інших осіб), змушувати їх виконувати свої вказівки та нав'язувати свою волю. Розподіл влади в кожній команді є неминучим для того, щоб компанія працювала добре [23].

Організаційна структура створюється шляхом розподілу повноважень, обов'язків і функцій співробітників всередині компанії. Організаційний механізм управління (ОМУ) — структура та внутрішня форма підприємства як системи. Він включає в себе всі види зв'язків між елементами, які є відносно стабільними і допомагають підтримувати стійкий стан системи.

ОМУ є основою для забезпечення рівнів керування та підключення, а також підключення. Членами управлінської команди можуть бути працівники як самостійний суб'єкт, якому надано право здійснювати функції управління та несе відповідальність за використання цих прав і виконання функцій управління. Адміністративний рівень — це набір адміністративних зв'язків, об'єднаних на певному ієрархічному рівні. Чим оптимальніша організаційна структура, тим ефективніший вплив менеджменту на діяльність компанії.

Усі ці фактори впливу можна розділити на регульовані та нерегульовані впливи, прямі впливи та непрямі впливи. Основними факторами впливу є [2]:

- Розмір компанії: чи належить компанія до малих, середніх чи великих компаній.

- Орієнтація на ринок: орієнтація на місцеві, регіональні, національні, міжнародні або глобальні ринки.

- Членство компанії в певній асоціації, організації чи профспілці.

- Характеристика взаємозв'язків і поєднань лінійних і функціональних форм управління.

- Філософія управління та філософія, прийнята вищим керівництвом.

- Стандарт управління (кількість підлеглих на одного керівника, кількість керівників на одного підлеглого - ).

- Кваліфікація персоналу.

- Можливість автоматизації адміністративних завдань.

- Оптимальний розподіл функцій між елементами системи керування .

Важливо розрізняти типи зв'язків, які утворюються між елементами системи управління. До них належать лінійні зв'язки, функціональні зв'язки та міжфункціональні зв'язки.

Лінійний зв'язок - це найпростіший тип взаємодії, при якому накази керівництва надсилаються "прямо" від вищого рівня управління до виконавчої влади. Функціональні відносини характеризують взаємодію між керівниками та менеджерами різних рівнів і сфер компетенції, причому між ними немає прямого підпорядкування. Керівники одного рівня управління мають міжфункціональні стосунки без підпорядкування між ними. Саме сукупність вищезазначених зв'язків та елементів компанії формує організаційну структуру управління. Лінійний - це найпростіша структура керування, заснована лише на взаємодії одного каналу. Тобто за кожним підлеглим закріплюється лише один керівник, який віддає накази та розпорядження, організовує та контролює роботу працівників. До основних переваг такої структури можна віднести простоту адміністрування, узгодженість і послідовність рішень, оперативність і чіткість взаємодії [15, с.45].

Лінійно-функціональна структура вимагає наявності керівника, який керує виконавцями. Однак функціональні експерти також беруть участь у прийнятті управлінських рішень і допомагають керівникам збирати, обробляти та аналізувати необхідну їм інформацію. У функціональній структурі управлінські та

адміністративні завдання розподіляються між окремими експертами в апараті управління. Це дозволяє зосередити окремі частини управлінської роботи на більш вузькоспеціалізованих менеджерах. При цьому ускладнюється координація управлінських рішень, що впливає на ефективність і швидкість прийняття рішень.

Міжвідомча система управління характерна для великих компаній (корпорацій). При цьому вся функція управління підприємством зосереджена в центральному структурному підрозділі управління, де приймаються відповідні рішення та передаються керівнику підрозділу управління. Це дозволяє менеджерам нижчого рівня зосередитися на організації та контролі процесів, тоді як менеджери вищого рівня планують, контролюють, аналізують і координують діяльність для покращення відповідності та швидкого реагування на зміни умов середовища. Недоліком такої структури є збільшення адміністративних витрат [16].

Матричне управління підходить для компаній, які працюють над окремими проектами. Одночасно формується спеціальна проектна група, яка складається із штатних працівників. Вони беруть участь у проектах і продовжують працювати у своїх підрозділах після завершення. Матрична структура управління характеризується високою гнучкістю та інноваційною спрямованістю. Навіть у компанії деякі з перерахованих вище організаційних структур управління можна об'єднати в складену структуру управління.

При проектуванні системи управління підприємством необхідно враховувати, що це відкрита система, яка постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Тому важливо вивчити зовнішнє середовище.

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх факторів і умов, що впливають на діяльність підприємства і включає партнерів, конкурентів, споживачів, державні структури, об'єкти інфраструктури, органи державної влади, соціальні та природні умови [19].

Сучасним компаніям для ефективної роботи потрібні оптимально скоординовані внутрішні зв'язки. Інтеграція різних частин компанії та всієї її функції в бізнес-систему здійснюється за допомогою організаційних функцій. В менеджменті термін «організація» включає такі взаємопов'язані елементи [6]:

- Мета компанії, місія.
- Структура завдання та г їх у групи, щоб визначити вид роботи.
- Тип роботи в конкретному відділі відповідно до цілей компанії.
- Децентралізація, розподіл відповідальності та визначення рівнів контролю.
- Робоче середовище, яке заохочує співробітників бути проактивними в досягненні бізнес-цілей.
- Системи зв'язку, які можуть забезпечити ефективне прийняття рішень, контроль і координацію.
- Єдина організаційна системи для забезпечення внутрішньої координації всіх елементів організації та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Формування ефективної системи управління підприємством, яка є основою зміцнення конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі та підвищення економічної ефективності, є тривалим і масштабним процесом. Вона повинна охоплювати всі структурні елементи компанії, забезпечувати ефективне використання всіх видів ресурсів і сприяти реалізації потенціалу компанії.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС»

#### 2.1. Аналіз бізнес-процесів ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС»

ПП «Прогрес Сервіс» створено 12 лютого 2008 року. Компанія завоювала довіру клієнтів у перші кілька років. Компанія продає різноманітне стильне та якісне взуття для чоловіків та жінок, яке відповідає сучасним тенденціям моди. Крім взуття, в асортименті компанії представлена велика кількість жіночих сумочок з лакованої та матової натуральної шкіри різноманітних фасонів, кольорів та розмірів. ПП є юридичною особою і маємо права та обов'язки та здійснюємо свою діяльність відповідно до нашого статуту та чинного законодавства.

Основні види діяльності ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» згідно КВЕД:

47.72. Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах (основний);

68.20. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Ціль ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» – забезпечення ринку України сучасним взуттям європейської якості. З кожним роком підприємство розвивається і вдосконалює якість своєї продукції.

Продукція реалізовується майже по всій Україні. Територія охоплення у Західному регіоні – Чернівецька, Волинська, Львівська, Хмельницька, Житомирська, Тернопільська та Рівненська області.

За різними оцінками, український ринок взуття становить від 110 до 200 мільйонів пар, а темпи зростання ринку в середньому становлять 10-12% на рік. За обсягами продажу взуття Україна все ще відстає від європейських країн. В Україні середня вартість взуття на одну людину становить 3,7 пари, а в Західній Європі – 7-10 пар. На українському ринку попит на взуттєву продукцію визначають великі торгові мережі. Відомих вітчизняних дизайнерів, які спеціалізуються на дизайні взуття, в Україні майже немає.

Позиція ПП «Прогрес Сервіс» на ринку стабільна. Незважаючи на гостру

конкуренцію в нашій галузі, ми постійно підвищуємо свою конкурентоспроможність у межах нашої діяльності. Цей асортимент постійно доповнюється новими моделями. Ми приймаємо замовлення в будь-який сезон і наші моделі постійно оновлюються.

Для оцінки стратегічного розвитку компанії було проведено SWOT-аналіз. (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<b>Внутрішнє середовище</b>	1. Сформовані кадри 2. Досвідчені кадри 3. Стабільна кадрова політика 4. Освоєна частка ринку	1. Питання використання ресурсів підприємства 2. Низька фондоозброєність 3. Мала прибутковість операцій продажу
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості (O)</b> 1. Розширення асортименту 2. Збільшення оборотного капіталу 3. Удосконалення продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	<b>Загрози (T)</b> 1. Конкуренція галузі 2. Військовий стан 3. Погіршення брнеду 4. Банкрутство

Зверніть увагу, що ми використовуємо SWOT-аналіз як інструмент оцінки. Він визначає загальні умови та не містить остаточної інформації для прийняття бізнес-рішень.

Водночас SWOT-аналіз дає можливість оптимізувати процес обробки наявної інформації на основі власних думок та оцінок. Створення матриці SWOT-аналізу на основі отриманих даних про сильні, слабкі сторони, можливості та загрози підприємства в ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» (рис. 2.2).

		<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
		<i>Хороша якість продукції та помірна ціна</i>	<i>Недостатня зацікавленість працівників в розвитку підприємства</i>
<b>Загрози</b>	<i>Розширення видів товарів та вихід на нові ринки</i>	Можливість продажу нових видів продукції	Заохочення працівників (додаткова заробітна плата від величини прибутку)
<b>Можливості</b>	<i>Зростання конкуренції, зниження репутації</i>	Вдосконалення маркетингової політики	Залучення інвесторів

**Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС»**

Тому ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» має великі можливості розвитку при грамотному менеджменті та виборі найкращої стратегії.

Стратегія розвитку ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» базується на загальноприйнятих принципах економічного успіху компаній, у тому числі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Ми працюємо чесно та прозоро, будуємо чесні стосунки з суспільством і демонструємо турботу про довкілля. Основою цієї стратегії є розуміння того, що компанія працює в сучасному відкритому суспільстві і що гармонійні стосунки з навколишнім соціальним середовищем є запорукою успіху та безпеки роботи.

КСВ є невід’ємною частиною корпоративної системи. Тому корпоративна стратегія – це стратегія розвитку, заснована на КСВ. Стосовно конкурентної стратегії ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» ми однаково акцентуємо увагу на таких моментах: Стратегія лідерства у витратах: впровадження новітньої технології автоматичного управління, перерозподіл потужностей.

Стратегія диференціації: Особливості (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свої легенди).

Стратегія фокусування: Виділення різних цільових сегментів ринку (молодь) для позиціонування бренду:

- Турбота про споживачів.
- Адекватне задоволення потреб працівників і власників.
- Поважайте людей і суспільство і звертайте увагу на соціальну сферу.
- Екологічні міркування.

працівники ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» потребують особливої уваги при аналізі діяльності підприємства. У період з 2020 по 2022 рік в компанії працювало в середньому від 43 до 48 осіб. Результативність роботи та участь персоналу в процесі управління підприємством, підвищення якості продукції, процеси ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС», підходи, ініціатива та творча діяльність оцінюються та всіляко заохочуються.

План заохочення працівників ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» створений для збереження задоволеності працівників. Оцінка деталей діяльності та управління компанією вимагає аналізу її активів. Це довгострокові та короткострокові активи підприємства, які необхідні підприємству для функціонування в різних формах діяльності, спрямованих на отримання прибутку. Активи - це ресурси, якими компанія управляє, і використання яких може призвести до збільшення майбутніх економічних прибутків. До них відносяться всі наявні матеріальні активи, нематеріальні активи та кошти, що належать компанії на певний момент часу, а також їх розміщення та використання. Загальні активи мали тенденцію до зростання з 2020 по 2022 рік.

У складі активів ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» переважно короткострокові активи. Проте, аналізуючи окремі компоненти, ми виявили, що компанія мала значний сальдо дебіторської заборгованості у 2020 році, який зменшиться більш ніж у 3 рази у 2022 році. І це хороша тенденція. Запаси компанії збільшувалися до 2020 року і зменшувалися в 2022 році, що є результатом впливу військових процесів.

## **2.2. Фінансовий стан та оцінка результатів господарювання підприємства**

Основним показником діяльності підприємства є його чистий прибуток. Це частина доходу компанії, якою компанія може розпоряджатися (на розсуд



власника) після покриття всіх витрат і сплати всіх обов'язкових податків та інших зборів. Так, у період 2020-2022 рр. ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» залишалося прибутковим, хоча спостерігалися значні коливання величини чистого доходу (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

### Основні показники господарської діяльності підприємства

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 до 2020		2022 до 2021	
				Абсолютне відхилення,	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення,	Відносне відхилення, %
Дохід (товарів, робіт, послуг)	6730,71	6693,82	3254,95	-36,89	0,99	-3438,87	0,49
Собівартість (товарів, робіт, послуг)	4993,09	3837,31	2339,84	-1155,78	0,77	-1497,46	0,61
Інші доходи	1218,63	1184,16	1222,73	-34,47	0,97	38,57	1,03
Інші витрати	2307,89	3650,96	2034,95	1343,07	1,58	-1616,02	0,56
Податки	648,36	389,71	102,89	-258,65	0,60	-286,82	0,26
Витрати	116,66	70,10	18,50	-46,56	0,60	-51,60	0,26
Чистий фінансовий результат	531,70	319,61	84,40	-212,09	0,60	-235,21	0,26

Істотне зниження на 60,1% через оголошення надзвичайного стану у 2022 році є наслідком значного зниження попиту через війну. Також варто відзначити велику частку інших витрат у структурі формування прибутку, яка у 2021 році зросла на 58,2%, а у 2022 році – майже вдвічі. Інші показники доходів протягом останніх кількох років залишаються приблизно на одному рівні. Зведення результатів розрахунку та дослідження динаміки зміни показників фінансової стійкості ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» за 2020 - 2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення абсолютне	
				2021-2020	2022-2021
1. Власний капітал, тис. грн.	3604,32	3927,50	4012,07	323,18	84,56
2. Вартість майна, тис. грн.	4015,46	4276,57	4141,72	261,11	-134,85
3. Позиковий капітал, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Оборотні активи, тис. грн.	2466,19	2721,15	2788,73	254,96	67,59
5. Поточні зобов'язання, тис.	411,14	349,71	129,65	-61,43	-220,05
6. Власні оборотні активи, тис. грн.	1840,73	2228,63	2225,02	387,90	-3,61
7. Коефіцієнт фінансової незалежності,	0,95	0,98	0,98	0,02	0,00
8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу,	0,20	0,22	0,21	0,02	-0,01

Параметричний аналіз фінансової стійкості ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» з 2020 по 2022 рік показав, що: - Коефіцієнт фінансової незалежності опитаних компаній у період 2020-2022 років змінюється в бік зростання, що є позитивним явищем, оскільки чим вище значення цього показника, тим вище фінансова стійкість підприємства.

Критичне значення коефіцієнта економічної незалежності становить 0,5 і більше, а для ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» значення коефіцієнта в період дослідження становило 0,5 і більше. Коефіцієнт фінансової залежності ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» протягом досліджуваного періоду знаходився в межах і становив < 2. Коефіцієнт концентрації боргу був у межах ліміту (менше 0,5) з 2020 по 2022 рік. Динаміка цього коефіцієнта вважається позитивною до тих пір, поки він не зменшиться. Коефіцієнт маневреності становить , що становить 0,19 у 2020 році, 0,21 у 2020 році

та 0,20 у 2022 році, що перевищує стандартне значення 0,1 або вище для коефіцієнта маневреності. Позитивна динаміка – на зростання.

Для оцінки кінцевих результатів діяльності ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» необхідно використовувати не тільки абсолютні показники прибутків і збитків, а й відносні показники. Виходячи з даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що всі показники рентабельності мають негативну динаміку і максимально знижуються, тому рентабельність усіх показників діяльності значно погіршилася.

### **2.3. Аналіз організаційного механізму управління підприємства**

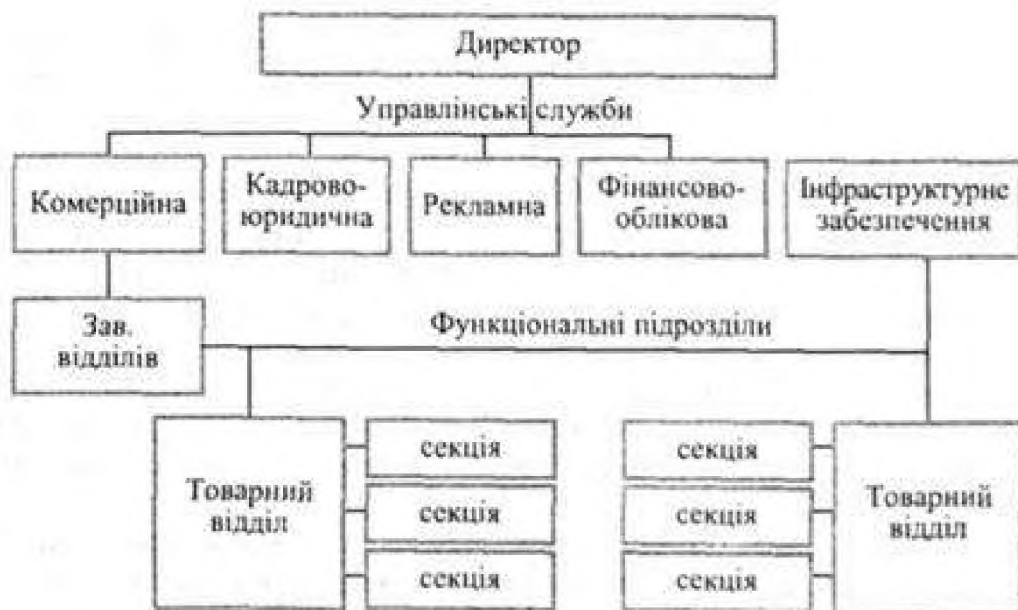
Основою системи управління підприємством є організаційна структура як сукупність елементів і зв'язків між ними. Важливо також визначити взаємний вплив, розподіл і делегування обов'язків, відповідальність за виконані завдання та віддані накази. Організаційна структура компанії впливає на те, як розподіляються права та обов'язки. Основна інформаційна комунікація відбувається в рамках організаційної структури. Таким чином, необхідно оцінити ефективність засобів контролю, оцінити структуру, зрозуміти взаємозв'язок між її внутрішніми засобами контролю та функціями, а також зрозуміти, як орієнтовані на контроль заходи та процедури можуть бути впроваджені одночасно.

ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» має організаційну структуру, яка включає суміжні відділи, очолювані керівником, який підпорядковується безпосередньо керівнику. Усі працівники та підрозділи суб'єкта діють у межах визначених законодавством цілей своєї діяльності. Організаційна структура ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» є лінійно-функціональною.

Розглянемо організаційну структуру ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС», наведену на рисунку 2.2. Ця діаграма показує, що структура управління відповідає деталям діяльності компанії та її потребам. У кожному відділі є як спеціалісти, які виконують основне завдання, так і працівники, які забезпечують виконання цього завдання. З цієї схеми видно, що функціональні підрозділи та їх керівники та спеціалісти підпорядковуються функціональним керівникам відповідних служб. При цьому керівники середньої ланки підпорядковуються безпосередньо

керівникам лінійних підрозділів.

Основним недоліком такої структури управління є недостатній рівень зв'язку між базовим підрозділом, лінійним підрозділом і лінійними керівниками вищого рівня. Як бачите, це спілкування здійснюється через функціональні підрозділи. Тому завжди потрібно налагоджувати управлінський діалог зі зворотним зв'язком, щоб оперативно отримувати інформацію від начальства та приймати рішення.



**Рис. 2.2. Організаційно-управлінська структура підприємства**

Кожне відділення укомплектовано кадрами для забезпечення виконання завдань, необхідних для досягнення поставлених цілей. Кожна організація має як експертів, які виконують ключові завдання, так і співробітників, які допомагають виконувати цю роботу. Структура та чисельність підрозділів визначається штатним планом, який затверджується головою правління та щорічно коригується відповідно до завантаженості підрозділів. Керівники товариства мають право від імені ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» укладати договори, видавати довіреності та відкривати рахунки в установах банків у межах наданих їм повноважень. Затвердження поточного плану діяльності товариства, необхідного для вирішення статутних завдань. Затвердження нормативного акта, що визначає взаємовідносини між відділами та філіями ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС».

Директори подають засновнику на затвердження річний фінансовий звіт і баланс компанії та забезпечують виконання рішень засновника щодо управління компанією. Тільки за згодою засновників, керуючий товариством роз'яснює наступні питання: Затвердження річного кошторису, планування персоналу. Лінійна функціональна організація не завжди забезпечує досягнення цілей логістики через методи керівництва та управлінської координації «зверху». Це протиріччя можна розв'язати шляхом впровадження концепцій і методологій логістики. Необхідно запроваджувати нові логістичні організації та механізми саморегулювання управління з метою розвитку інтегрованого процесу, у якому більшість протиріч вирішується «знизу».

Менеджери отримують підтримку від своїх функціональних представників у розробці відповідних рішень, програм і планів. Вони реалізують рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня. Їхня роль в компанії є важливою, здійснюючи технічну підготовку діяльності, розробляючи можливі рішення проблем, пов'язаних з управлінням діяльністю, виконуючи навантаження генерального директора, такі як фінансові розрахунки, матеріально-технічне забезпечення.

Керівник ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» здійснює підбір та прийом на роботу керівників та спеціалістів структурних підрозділів та затверджує їх посадові інструкції. Таким чином встановлюється ієрархія адміністративних привілеїв. Структура системи управління є ієрархічною. Кожна посадова інструкція визначає функції, обов'язки, права та відповідальність працівника на певній посаді. До повноважень директорів входить:

- Організація виконання управлінських рішень.
- Розгляд результатів господарської діяльності підприємства за звітний період.
- Перевірка результатів роботи окремих підрозділів та їх керівництва, прийняття відповідних рішень за результатами.
- Представництво інтересів компаній без довіреності перед третіми особами, державними установами та судами.

- Укладення договорів про передачу майна та набуття зобов'язань.
- Вирішити питання щодо використання внутрішньої компенсації прибутків і збитків.
- Розгляд та затвердження документів, що регламентують діяльність товариства.
- Підпис наряду.

Кожен підлеглий в компанії виконує покладені на нього завдання і регулярно звітує про виконання. Кожній посаді в ієрархії управління призначаються певні привілеї. Між сферами влади та влади не повинно бути дублювання. Якщо співробітники не впевнені, хто їхній бос, вони будуть збентежені, їхня робота буде непродуктивною, і вони будуть збентежені щодо наданих їм інструкцій. Це також зменшує відповідальність, оскільки невиконання роботи завжди можна пояснити такими речами, як суперечливі інструкції чи невідповідність термінів. Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, який затверджується директором та переглядається щорічно відповідно до навантаження на підрозділи.

Директор з просування виконує наступні завдання: проводить аналіз цільової групи потенційних клієнтів і визначає їх потреби, рівень і спрямованість. Організувати пошук клієнтів усіма доступними способами (розміщення оголошень, участь у виставках, ярмарках, презентаціях, розсилка пропозицій засобами зв'язку, електронною поштою, факсом тощо). Організувати та провести попередні переговори з клієнтами, зацікавленими в пропозиції (наприклад, з тими, хто прийняв пропозицію), визначити потреби кожного клієнта та підготувати пропозиції для конкретних клієнтів. Переконайтесь, що персонал дотримується протоколів і етикету під час спілкування з клієнтами. Зустрічається з клієнтами, переконує їх у вигідності пропозиції, представляє для обговорення та узгодження проекти договорів, бере участь у вирішенні розбіжностей, укладає договори від імені організації.

Надає клієнтам можливість вирішити питання, які не були узгоджені під час переговорів або виникають після здійснення юридично значущих заходів. Підтримує постійний зв'язок з існуючими клієнтами та організовуйте співпрацю з

ними відповідно до розробленого бізнес-плану. Розробляє план взаємовідносин з найвигіднішими та перспективними клієнтами (спеціальні умови, системи знижок та індивідуальні послуги, дострокові поставки та особливі умови виконання договірних зобов'язань тощо). Розробляє та надає клієнтам рекомендації та поради щодо того, як найкраще використовувати налагоджені ділові відносини. Пропонує клієнтам можливість брати участь у виставках, ярмарках та презентаціях нових туристичних продуктів (послуг). Гарантує, що організація захищає інтереси замовника при виконанні умов договору.

Встановлення зворотного зв'язку з клієнтами (досліджувати вимоги клієнтів до продуктів (послуг), виявляти причини незадоволеності клієнтів, аналізувати скарги клієнтів і вирішувати їх для підтримки ділових відносин). Веде облік вхідних і вихідних дзвінків. Керує надсиланням і отриманням телефонних повідомлень. Створює базу даних про своїх клієнтів (базу клієнтів) і вчасно її змінює її. Досліджує та аналізує політику конкурентів по відношенню до клієнтів. Керує необхідними документами та своєчасно створює звіти.

Бухгалтерський облік веде бухгалтерія і функції управлінського обліку реалізуються в господарському обліку підприємства. За даними бухгалтерського обліку формуються звіти про виконання бюджетного плану та ЗНО. Вона також виявляє та аналізує відхилення фактичних результатів від планів і причини відхилень, приймає управлінські рішення.

Відділ реклами є організаційним підрозділом і підпорядковується комерційному менеджеру. Продажі - це низка етапів маркетингу готового продукту: створення попиту, отримання та обробка замовлень, складання та підготовка продукту до відправлення клієнту, транспортування продукту до транспортного засобу та місця продажу або призначення (транспортування до) організація оплати за них (визначення умов відвантаження та здійснення розрахунків з покупцями).

Основними обов'язками відділу продажу та реклами ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» є наступні.

1. Комплексне вивчення ринку та прогноз його розвитку.

2. Прогноз обсягу продажів за видами продукції.
3. Розробка поточних, середньострокових і перспективних планів роботи відділів збуту за видами продукції.
4. Проводити роботу з удосконалення товарного асортименту з урахуванням мінливих потреб і побажань споживачів.
5. Дослідження та впровадження нових форматів і методів продажу продукції.
6. Збір та аналіз чинних стандартів, міжнародних стандартів і нормативних документів, що стосуються продукції, що реалізується.
7. Коригування виробничих планів з урахуванням впровадження та наявних додатків.
8. Удосконалити системи контролю та тестування на основі отриманої від споживачів інформації про якість продукції.

Сам процес управління маркетингом спрямований на застосування інструментів внутрішнього маркетингового комплексу. Дослідження ринку, маркетингове планування, керувати впровадженням маркетингу. Сукупність перерахованих моментів характеризує процес управління маркетингом на підприємстві.



### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 3.1. Оптимізаційні заходи організаційного механізму управління підприємством

Структура управління компанією представлена великою кількістю взаємопов'язаних елементів, які складають основу функціонування та розвитку всього господарюючого суб'єкта. Крім того, ця концепція визначає організаційні особливості управлінської діяльності, розподіл і кооперацію процесів управління за певними напрямками для виконання визначених завдань.

Для оптимального розвитку структури управління підприємством необхідно керуватися такими принципами [12, с.18]:

- Відповідність організаційній структурі та корпоративним операційним стратегіям і стратегіям розвитку.

- Визначення обов'язків і повноважень кожного працівника та керівника, визначення їх ролі в структурі управління.

Утворіть між ними вертикальні та горизонтальні зв'язки за системним принципом.

- Оптимальний розподіл праці між працівниками та організацією управління при збереженні трудової творчості, стандартного навантаження та відповідності спеціалізацій працівників.

- Сформована структура управління відповідає принципам соціальної відповідальності та культурним нормам.

Це істотно впливає на ставлення працівника до роботи, на розподіл повноважень і відповідальності, на ступінь самостійності співробітників у виконанні та виконанні завдань [8]:

- Підтримання балансу між повноваженнями, відповідальністю, функціями та обов'язками керівництва, щоб уникнути загальної несправності системи управління.

При вдосконаленні організаційної структури господарських одиниць важливу роль відіграє розмір підприємства та його життєвий цикл. Доцільно виділити основні вимоги до організаційної структури підприємства, які необхідно враховувати при створенні та вдосконаленні організаційної структури підприємства:

- Структура повинна бути максимально простою, зрозумілою і уникати плутанини, а кожен співробітник повинен розуміти свою участь в діяльності компанії.

- Забезпечити своєчасну, чітку та об'єктивну передачу інформації та встановити зворотні зв'язки в інформаційному потоці.

- Встановити максимальний ступінь особистого підпорядкування, щоб команди і накази віддавалися тільки від начальників окремим працівникам.

- Оптимальна кількість керуючих зв'язків для швидкої передачі інформації з нижнього на верхній і навпаки.

- Обмеження кількості підлеглих керівника. Це має базуватися на критеріях управління та контролю для конкретних видів діяльності.

- Чітке узгодження та розмежування функцій лінійного керівника та функціональної служби.

Оскільки підприємства є відкритими системами, сама структура управління повинна бути розроблена таким чином, щоб вона могла швидко й належним чином реагувати на зміни зовнішнього середовища, не втрачаючи контролю над організацією.

У ринковому середовищі визначити чинники, які прямо чи опосередковано впливають на формування та функціонування окремих бізнес-одиниць, відслідковувати зміни цих факторів і відповідним чином регулювати зв'язок між цими факторами та бізнес-структурою:

- Споживачі та клієнти компанії, чії переваги опитуються відділом маркетингу.

- Загальнодержавні структури та організації, за які структурними підрозділами бухгалтерії подається відповідна звітність.

- Місцева влада, з якою керівництво взаємодіє по різних проектах.

Основну мету вдосконалення організаційної структури СУ можна визначити як формування, прийняття та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення економічного і соціального розвитку. Для цього необхідно забезпечити виконання таких завдань [16, с.19]:

1) Розподіл і закріплення прав розпорядження всіма видами ресурсів всередині організаційної структури, визначення відповідальності за їх раціональне використання.

2) Оптимізація кількості адміністративних одиниць, які приймають рішення з того чи іншого питання.

3) Підтвердження відповідальності за якість прийняття рішень конкретного суб'єкта чи підрозділу управління.

4) Концентрація, тобто уникнення виконання однієї функції різними керівниками.

5) Здійснення контролю за виконанням завдань, покладених на окремий орган управління.

6) Рішення про спеціалізацію структурного підрозділу.

7) Налагодження процесів взаємодії для досягнення єдності цілей і роботи відповідних структурних елементів у структурі управління.

Удосконалюючи організаційну структуру компанії, важливо визначити та врахувати фактори, що впливають на її якість. До них відносяться цілі розвитку підприємства, сфера його економічної та соціальної діяльності, показники діяльності підприємства із забезпеченістю ресурсами, деталі управління підприємством та існуюча структура управління тощо. Вважайте, що це впливає на всі поточні процеси, фінанси, доставку, продажі, людські ресурси та стратегічні рішення. Успішне управління підприємством на основі ефективної структури управління можливе лише за умов, що відповідають економічним законам, з урахуванням рівня розвитку підприємства та рівня розвитку його продуктивних сил. Для формування та реалізації стратегій удосконалення організації та

управління компанією рекомендується залучати не тільки власних експертів, а й зовнішніх консультантів, експертів, експертів. При визначенні цілей організаційних змін необхідно переконатися, що організаційна структура організації сумісна зі змінами у зовнішньому середовищі та що компанія здатна адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов ведення бізнесу.

Розробіть стратегію організаційного розвитку, яка зосереджена на поєднанні економічних і структурних змін. Розрахуйте вартість впровадження змін в управлінні на основі масштабу змін і спроможності компанії підтримати їх фінансово. Застосувати самодіагностику для аналізу внутрішніх можливостей реалізації стратегій розвитку (оцінка знань і компетенцій співробітників, мотивація співробітників, відповідність стратегії встановленим цілям компанії тощо). Далі здійсніть попередню оцінку доцільності та своєчасності запропонованих оптимізаційних заходів.

Організаційні зміни не обов'язково мають позитивний вплив на персонал. Це може мати психологічний або матеріальний вплив на співробітників компанії. Тому важливо навчити свою команду та вчасно вжити заходів для усунення негативних наслідків організаційних змін. В останні роки з переходом до інформаційного суспільства виникли нові вимоги до побудови систем взаємодії всередині організацій і із зовнішнім середовищем.

Потрібні більш гнучкі форми взаємодії між громадянами та бізнесом. Це включає зменшення бюрократизації процесів, уникнення непотрібної формалізації та зменшення кількості ієрархічних рівнів, одночасно посилюючи горизонтальну інтеграцію між працівниками. Люди починають називати цей тип структури органічним управлінням. Його істотною ознакою є індивідуальна і колективна відповідальність кожного працівника за кінцевий загальний результат роботи. Учасники процесу управління взаємодіють не відповідно до структури компанії, а відповідно до типу розв'язуваної проблеми.

### **3.2. Вдосконалення дієвості системи управління на підприємстві**

Ефективність механізму управління підприємством (МУП) можна визначити

за допомогою одного з оціночних підходів. Перший підхід полягає у виділенні окремих компонентів МУП та оцінці їх ефективності окремо. Наприклад, оцінити ефективність людських ресурсів, методів управління, структур управління тощо.

У той же час, хоча можна чітко визначити ефективність окремих елементів МУП, комплексна характеристика ефективності часто стикається з труднощами. За другим підходом використовується комплексна експертна оцінка загальної ефективності МУП, але незрозуміло, що саме відіграло позитивну роль у досягненні результатів, а що можна було б покращити.

Отже, для підвищення ефективності С МУП УП необхідно застосовувати комплекс методів, за допомогою яких можна оцінити як функціональну ефективність окремих компонентів МУП ПП, так і загальну ефективність.

Щоб правильно вибрати метод оцінки в залежності від ситуації, враховується вплив наступних факторів:

Враховуються характеристики об'єкта дослідження, його динамічні властивості.

Суть проблеми, що вирішується.

Мета та глибина аналізу.

Види та джерела доступної інформації.

Експертиза аналітика, який проводить оцінку.

Для проведення експертної оцінки ефективності СЕО та визначення шляхів її подальшого вдосконалення, ми вважаємо першочерговим значенням визначення факторів, які безпосередньо впливають на результати діяльності окремих компаній. Нарешті, кожна бізнес-одиниця має свої особливості та ключові елементи своєї системи управління [31].

Якщо розглядати компанію як систему, то можна сказати, що в управлінні завжди є суб'єкт і об'єкт. Іншими словами, в будь-якій організаційно-економічній системі виділяють керуючу підсистему (керуючий суб'єкт) і керовану підсистему (керований об'єкт). Ефективність системи управління підприємством досягається насамперед за рахунок ефективної та оптимальної організації підсистем управління. Саме суб'єкт управління визначає цілі діяльності та встановлює

взаємозв'язки між цілями, ресурсним забезпеченням, людьми, процесами та результатами виробництва. При цьому між керованою і керуючою підсистемами повинен бути встановлений зворотний зв'язок.

Таким чином, оцінка SEA вимагає чіткого розмежування між керуючою та керованою підсистемами та зв'язками між ними. Розглядаючи системний підхід до управління, багато внутрішніх експертів також розрізняють і розглядають такі підсистеми, як методи управління, структури управління, процеси та методи управління. Методології та процеси управління становлять управлінську діяльність, а управлінські структури та методи — механізми управління. Стан складових системи управління компанією безпосередньо впливає на її загальну функціональну ефективність [20, с.251].

Деякі дослідники ефективності ПЕС використовують процесний підхід. При цьому складові системи є і методами управління. Кадрове, структурно-функціональне забезпечення, інформація, обладнання та технології. При цьому основою ефективності управління є забезпеченість усіма ресурсами (сировиною, кадрами, енергією, інформацією тощо) процесів і роботи на всіх етапах процесу прийняття та виконання рішень. Щоб підвищити ефективність системи менеджменту, компоненти системи менеджменту суб'єкта господарювання слід оцінювати крок за кроком:

1. Розгляд планових показників управління.
2. Постановка задачі.
3. Діагностика впливів середовища.
4. Розробка та розробка всіх альтернативних рішень проблем.
5. Виберіть одне рішення із запропонованих варіантів.
6. Реалізуйте обране рішення.
7. Оцінка, модифікація та контроль досягнутих результатів.

Комплексна взаємодія всіх компонентів МУП та прийняття рішень у наведеній вище послідовності забезпечує продуктивне функціонування економічних агентів.

Контроль витрат є одним з основних шляхів удосконалення МУП, оскільки

основним показником ефективності є прибуток, а прибуток сильно залежить від собівартості. Для покращення контролю витрат ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» необхідно:

- Чітко визначити та систематизувати ключові концепції та процеси системи управління витратами.

- Вибір оптимальної моделі управління витратами з урахуванням особливостей розвитку ринку та галузі.

- Відстежуйте поточну ситуацію та виявляйте проблеми та потенційні вразливі місця у формуванні та розрахунку витрат.

- Створення відповідного інформаційного забезпечення всередині підприємства для формування та обліку витрат.

- Для встановлення внутрішнього документообігу, для координації процесу електронного документообігу з фактичним процесом документообігу.

- Розробити та сприяти впровадженню різноманітних механізмів для вдосконалення систем управління витратами.

Наступний спосіб покращити вашу систему управління – це планування дій, яке є однією з ключових функцій управління. Основна система обліку та контролю ефективності компанії також передбачає покращене планування. Одним із актуальних сучасних методів планування є «сценарії». Цей метод розглядається як спосіб розгляду і раціонального представлення можливих варіантів майбутньої ситуації, в якій будуть реалізовуватися прийняті організацією рішення. Тобто сценарії не є візіями майбутніх станів, а розглядають можливі майбутні ситуації та адаптацію компанії до них.

Сценарний метод включає наступні етапи [4, с.20].

1. На основі аналізу макросередовища визначте фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на компанію протягом певного періоду часу.

2. Формування сценарію: визначення факторів, що лежать в основі різних сценаріїв. Інтеграція основних елементів і створення сценаріїв. На цьому етапі необхідно спиратися на отримані результати оцінки зовнішнього середовища.

Наступним кроком є об'єднання окремих частин сценарію в кілька великих сценаріїв. Методи, що використовуються в цьому випадку, включають використання матриць взаємодії, підтримання консенсусної думки та повторення незалежних сценаріїв.

3. Розробляйте стратегії на основі складних сценаріїв. Більшість вчених і практиків вважають найкращою стратегію, яка позитивно впливає на виконання будь-якого з розроблених ситуаційних сценаріїв. Що стосується сценарного планування, позитивний ефект полягає в тому, що створені сценарії враховують різні ринкові умови і служать основою для розробки зважених альтернативних стратегій, які сприяють досягненню оптимальних результатів від корпоративної діяльності. Розробка стратегій на основі сценаріїв також допомагає розвивати синергію, оскільки використання кількох скоординованих стратегій у поєднанні є набагато ефективнішим, ніж застосування окремої стратегії.

Також варто зазначити, що це допоможе вам досягти: Одним із найважливіших і динамічних компонентів SUP є підтримка персоналу. У сучасних умовах кадровий потенціал компанії є основою забезпечення ефективності роботи та рівня розвитку бізнесу. У сучасному менеджменті робоча сила компанії розглядається не як елемент витрат, який необхідно скоротити, а як ресурс, який має потенціал для використання. Тому більшість компаній інвестують ресурси у своїх співробітників, їх навчання та підвищення кваліфікації.

Споживацько-орієнтовані компанії комплексно оцінюють усі процеси взаємодії та будують відносини з усіма групами споживачів на основі використання методів комунікації з клієнтами та формування оптимальних каналів просування продукції. Маркетингові відносини зі споживачами в загальній концепції менеджменту передбачають усі зусилля компанії, спрямовані на збереження існуючих споживачів, налагодження довгострокового співробітництва та забезпечення створення та надання цінності споживачам.

При управлінні бізнес-процесами, орієнтованими на споживача, рекомендується розробляти стратегію CRM на основі аналізу поведінки споживачів. За допомогою таких стратегій компанії отримують якомога більше



інформації про клієнтів та їхні потреби, створюють клієнтську базу та організують на її основі управлінську діяльність. Впровадження нових підходів та використання інновацій в управлінській діяльності є основою підвищення її ефективності.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних економічних умовах особливого значення набули питання, пов'язані з управлінням розвитком підприємства та проектуванням ефективних систем управління підприємством. Зовнішні мотиви – це глобальні процеси, зокрема тенденції глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішня мотивація об'єктивно є результатом зміни умов ведення бізнесу, тому необхідна розробка нових сучасних стратегій управління бізнесом, які є основою успіху бізнесу. На основі результатів дослідження існуючих методологій управління розвитком підприємства встановлено, що найбільш ефективним шляхом вирішення проблем управління розвитком підприємства є використання синергетичного та кумулятивного підходу до управління.

Практика вдосконалення систем управління особливо важлива в управлінні для корпоративного розвитку. Організаційна структура ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» включає низку відділів, очолюваних керівниками, які підпорядковуються своєму начальству. Усі працівники та відділи ПП діють у рамках цілей своєї діяльності, визначених у Статуті. У кожному відділі є як спеціалісти, які виконують основне завдання, так і працівники, які забезпечують виконання цього завдання.

ПП «ПРОГРЕС-СЕРВІС» для побудови організаційної структури управління використано функціональний підхід. З іншого боку, процеси потоку ресурсів характеризуються міжфункціональними характеристиками. Успішне досягнення цілей логістики залежить від діяльності багатьох функціональних підрозділів. З одного боку, розподіл відповідальності за виконання логістичних функцій між службами з різними і часто суперечливими операційними цілями, з акцентом на виконання окремих функцій, робить практично неможливим досягнення логістичних цілей. Погана координація між останніми збільшить витрати і явно зменшить прибуток.

При вдосконаленні організаційної структури господарських одиниць важливу роль відіграє розмір підприємства та його життєвий цикл. Щоб удосконалити свою систему управління, слід дотримуватися наступних принципів:

- Оптимального розподілу праці між працівниками.
- Дотримання організаційної структури та стратегії діяльності та розвитку компанії.
- Чітке визначення обов'язків та повноважень кожного працівника та керівника.
- Формування структури управління та дотримання принципів соціальної відповідальності та культурних норм.
- Розгляд мети підприємства.
- Своєчасний та об'єктивний обмін інформацією, максимальне спрощення структур управління.
- Встановлення уніфікованих відносин залежності.
- Розробка оптимальної кількості керуючих зв'язків.
- Обмеження кількості підлеглих під одним керівником.
- Чітке узгодження та розмежування функції лінійних керівників та функціональних служб.

Оскільки компанії є відкритими системами, системи управління повинні бути розроблені таким чином, щоб швидко та належним чином реагувати на зміни зовнішнього середовища, водночас не втрачаючи контролю над організацією. У сучасних умовах має сенс формувати проблемно-орієнтовані (органічні) структури управління. Її характеристика полягає в тому, що керівник не бере на себе роль керівника процесу, а виступає як представник (лідер) команди, а сама структура набуває ознак демократичної горизонтальної структури управління. Менеджери в таких структурах підбирають і навчають членів команди, формують і розподіляють обов'язки між учасниками, організовують співпрацю.

У сучасних умовах кожна бізнес-одиниця повинна забезпечити належний рівень координації та контролю як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів. Використання сучасних маркетингових та інформаційних технологій, концепцій управління логістикою дозволяє ефективно управляти відносинами зі споживачами. Це означає, що компанії повинні розвивати клієнтоорієнтовані процеси: Маркетинг відносин, Розробка бренду, Інтернет і CRM-технології, Моделювання процесів B2C.

## СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бебешко О.В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). Х.: НТУ „ХПИ”. 2017. №24(1246). С. 44-47
3. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу Х.: ХГУ, 2018. 4 с.
4. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2019. 174 с.
5. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. 2020. №3. С. 3-10.
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько; За редакцією В. О. Василенко. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2022. 440 с.
7. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 362 с
8. Економіка підприємства: Підручник. За ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2010.
9. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2020. 368с.
10. Кузьмін О.Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями. Менеджер. 2007. № 1 (39). С. 186–195.
11. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / О.С. Колтунович // Україна: аспекти праці. 2007. №5. С. 42- 47.
12. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. - К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2005. - 368 с.
13. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 1. С. 126-135.
14. Менеджмент : навч. посіб. За ред.С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006.

416 с.

15. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підручник К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 371 с.
16. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття і зміст. Економіка розвитку : науковий журнал. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50.
17. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К. : КНЕУ, 2008. 362 с.
18. Продіус І.П, Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] : Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17-22. Режим доступу .: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
19. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами . Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2013. 4 (60). С.102–108.
20. Рудков В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011.
21. Савельєва, В. С. Управління персоналом [Текст]: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К. : ВД "Професіонал", 2005. 336 с.
22. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1 (33). С. 91–95.
23. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
24. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2009. С. 384–409.
25. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.
26. Фінанси підприємств: Підручник. Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. 3-є вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2010.
27. Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. Економіка

підприємства: Навч. посіб. За ред. Г.В. Черевна. Л.: Апріорі, 2004. 384 с.

28. Черницька А.М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка № 12, 2012.
29. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
30. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб.Л. : Новий світ, 2003. 145 с.