

**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»

Студентки 5 курсу,
504 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Анастасії
СТРУГОРЯНУ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Валерія
ПЕНЮК

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

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ І. 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	12
РОЗДІЛ ІІ. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»	21
2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»	25
2.3. Оцінка якості системи управління ТОВ «АТБ-Маркет»	34
РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ	37
3.1. Підвищення дієвості методів управління трудовим колективом	37
3.2. Поліпшення соціально-психологічних умов праці трудового колективу	42
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від того, наскільки працівники відповідають своїм робочим місцям. Це є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей компанії. Визначити відповідність співробітників займаним посадам можна за допомогою системи оцінювання персоналу, яка є однією з найважливіших функцій менеджменту.

Зі зміною економічних умов в Україні оцінювання персоналу набуває ще більшого значення. Перехід до ринкової економіки змушує підприємства переглядати свою кадрову політику, оптимізувати чисельність працівників та вдосконалювати структуру робочих місць. У зв'язку з цим зростає необхідність аналізу професійних та особистісних якостей працівників, оскільки ефективне управління людськими ресурсами є визначальним фактором конкурентоспроможності компанії.

Оцінка персоналу сприяє вдосконаленню управлінських процесів, допомагає роботодавцям ухвалювати виважені рішення щодо розвитку співробітників, їхнього кар'єрного зростання та підвищення продуктивності. Вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони кожного працівника, створювати умови для професійного розвитку та формувати команди, здатні працювати максимально ефективно.

Науковці, які досліджують проблеми управління персоналом, зазначають, що оцінювання працівників є невід'ємною частиною ефективного менеджменту. Це дозволяє підприємствам не лише контролювати рівень професійної відповідності кадрів, а й адаптуватися до сучасних викликів, пов'язаних із трансформацією ринку праці та зміною економічної ситуації в країні. Таким чином, оцінка персоналу є важливим інструментом, який сприяє покращенню діяльності компанії та забезпечує її успішний розвиток. Серед них 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 є основним елементом будь-якої соціальної групи. Вона природно прагне до спілкування з іншими людьми та отримує від цього задоволення. Більшість людей мають потребу у встановленні взаємин із оточуючими.

Люди не можуть існувати у відриві від соціального середовища, оскільки перебування в ньому сприяє формуванню спільних соціально-психологічних зв'язків. Усвідомлення того, як їх сприймають інші та чого від них очікують, спонукає людей змінювати свою поведінку. Саме завдяки цьому випадкове зібрання людей перетворюється на групу.

Поняття групи та колективу

Група – це об'єднання людей, яких пов'язують спільні інтереси, професійна діяльність чи інші спільні риси. Вона відрізняється від натовпу, який є хаотичним, неорганізованим скупченням людей. У групі взаємодія відбувається на такому рівні, що кожен її член одночасно впливає на інших і відчуває їхній вплив.

Спільна діяльність передбачає встановлення зв'язків між людьми, що об'єднує їх у спільноти. Робочий процес можливий лише за умови наявності певних соціальних відносин. Головною соціальною структурою, в межах якої здійснюється організована діяльність, є колектив. Він являє собою групу осіб, згуртованих спільною метою та завданнями.

Колектив формується на основі спільних інтересів, хоча їх реалізація залежить від соціальних обставин. Термін "колектив" походить від латинського "collectivus" і позначає соціальну спільність людей, які взаємодіють у межах спільної діяльності, мають спільні цілі, відповідальність та підтримують один одного. Його головна функція – забезпечення як суспільних, так і особистих потреб кожного учасника. Колектив, відіграючи стратегічну роль у суспільстві,

формує особливий соціальний мікроклімат, що впливає на настрій, продуктивність праці та активність людей.

Трудовий колектив як соціальне утворення

Трудовий колектив – це відкрита соціальна структура, яка має організовану систему управління, дисципліну та взаємну відповідальність. Він формується на основі взаємодії між людьми у професійній сфері та є ключовою ланкою суспільної діяльності.

За Т. Беконом: «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].

Все-таки трудовий колектив, беручи до уваги все вищенаведене, – це сукупний працівник, а також суб'єкт економічних відносин, який забезпечує правильне використання присутніх факторів виробництва задля того, щоб створити і привласнити відповідну частку доходу.

У вітчизняній літературі для розрізнення трудових колективів є два найважливіших соціально-економічних критерії: форма власності та основні види суспільної праці. Трудові колективи функціонують у всіх сферах суспільства, що накладає певну специфіку на їхню діяльність і враховується при класифікації.

В Україні, згідно із законодавством, підприємства можуть функціонувати у таких формах власності:

Приватне підприємство – засноване на особистій власності громадян або юридичних осіб.

Колективне підприємство – працює на основі спільної власності учасників.

Комунальне підприємство – належить територіальній громаді та функціонує на основі комунальної власності.

Державне підприємство – засноване на державній власності та підпорядковується відповідним органам влади.

Підприємство змішаної форми власності – утворене на основі поєднання різних форм власності.

Якщо у статутному капіталі підприємства частка іноземних інвестицій перевищує 10%, таке підприємство отримує статус підприємства з іноземними інвестиціями.

За способом утворення та формування статутного фонду підприємства поділяються на:

Унітарні – керуються єдиним власником або засновником.

Корпоративні – належать кільком власникам (учасникам).

В залежності від кількості працівників та річного доходу підприємства поділяються на:

Малі

Середні

Великі

Якщо підприємство залежить від іншого, воно визнається дочірнім підприємством.

Законодавство може передбачати особливі умови господарювання для певних видів підприємств та їх організаційних форм [15].

Легальне закріплення всіх форм власності сприяє розвитку конкуренції, формуванню ринку праці та забезпеченню робочих місць.

- За видом діяльності трудові колективи поділяються на:

Колективи матеріального виробництва, що охоплюють промислову,

сільськогосподарську, будівельну та інші галузі.

Колективи нематеріальної сфери, до яких належать заклади торгівлі, транспорту, зв'язку, охорони здоров'я, культури, освіти та комунальних послуг.

Особливу роль відіграють наукові колективи: вони належать до сфери духовного виробництва, але можуть мати зв'язок із матеріальним виробництвом.

Крім основних критеріїв, трудові колективи класифікуються за:

- Рівнем розвитку: ті, що формуються, усталені та ті, що перебувають у процесі реорганізації.

- Розміром:

Малі – до 50 працівників, річний дохід не перевищує 10 млн євро.

Великі – понад 250 працівників, річний дохід понад 50 млн євро.

Середні – підприємства, які не підпадають під попередні категорії.

- 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.

- 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].

Основні складові трудового потенціалу працівника:

- Особистісні характеристики – мотиви, цінності, ставлення до праці, рівень творчої активності.
- Соціально-демографічні особливості – стать, вік, національна приналежність тощо.
- Психофізіологічні чинники – темперамент, стан здоров'я, схильність до певної роботи, працездатність.
- Кваліфікація – рівень освіти, практичний досвід, професійні навички, креативність.

Деякі американські дослідники вважають колектив одним із найпотужніших інструментів людської діяльності.

Організаційні переваги роботи в колективі:

- Колективний підхід сприяє ефективному управлінню.
- Спільна робота допомагає вирішувати складні та міждисциплінарні завдання.
- Колектив регулює поведінку працівників, формуючи єдині норми.
- Співпраця зменшує стресові навантаження.
- У груповій роботі генерується більше ідей, що підвищує рівень інноваційності.
- Колективна діяльність допомагає розподілити обов'язки та збільшити особисту залученість.
- Колектив сприяє швидкій адаптації нових працівників і підтримці корпоративної культури.

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].

Головні характеристики колективу:

- Спільна мета. Вона може виникати як результат об'єднання особистих цілей учасників або задаватися зовнішніми обставинами (наприклад, місією організації). Головне – мета єдина для всіх членів колективу, а не просто схожа. Наприклад, пасажери літака не утворюють колектив, хоча всі вони прагнуть дістатися до місця призначення.
- Психологічне прийняття один одного. Члени групи ідентифікують себе з колективом завдяки спільним інтересам, цінностям і принципам. Ця особливість більш характерна для неформальних груп.
- Практична взаємодія. Колектив досягає більшого ефекту, ніж сукупність окремих зусиль кожного члена. Це пояснюється синергією – спільна робота покращує інтелектуальні та організаційні можливості групи,

підвищує продуктивність завдяки чіткій координації та розподілу завдань.

- Тривала взаємодія. Колектив існує впродовж певного періоду, а його члени впливають один на одного, формуючи спільні інтереси та цілі.

Основні функції трудового колективу:

- Виробничо-економічна – створення матеріальних і нематеріальних благ, виробництво товарів і послуг, що мають суспільну цінність.
- Виховна – формування у працівників відповідальності, командного духу, свідомого ставлення до роботи та дотримання норм трудової етики.
- Організаційно-управлінська – залучення співробітників до самоврядування, розвиток організаторських навичок і лідерських якостей.
- Соціальний контроль – регулювання поведінки членів колективу відповідно до прийнятих норм, стимулювання відповідальної поведінки та корекція порушень.
- Задоволення потреб – забезпечення умов для комфортної роботи та соціального благополуччя співробітників.
- Самореалізація і розвиток – створення можливостей для професійного та особистісного зростання працівників.
- Формування демократичного способу життя – підтримка колективізму та взаємодії на засадах партнерства.

Колектив забезпечує людині можливість спілкування, ділової взаємодії та приналежності до групи однодумців. Він стає джерелом підтримки та захисту, що робить його важливим елементом у житті кожного. Взаємодія в колективі впливає на особистість, сприяючи її розвитку та зміні поведінки. У спільній діяльності людина може переосмислити себе, оцінити власну роль у суспільстві та навчитися ефективно співіснувати з іншими. Колектив стимулює творчу активність, оскільки всі його члени прагнуть до вдосконалення та досягнення високих результатів.

Однак вплив колективу може бути як позитивним, так і негативним. Якщо він орієнтований виключно на досягнення матеріальних цілей без урахування

особистих потреб учасників, це може призвести до соціальної ізоляції окремих індивідів. Людина також прагне впливати на колектив, пристосовуючи його до власних потреб. Успішність такого впливу залежить від сили особистості: харизматичний лідер може змінювати колектив відповідно до своїх поглядів, тоді як слабший індивід, навпаки, підкорюється його нормам. Оптимальна взаємодія у колективі базується на довірі та партнерстві: кожен учасник поважає спільні цілі, зберігаючи при цьому власну індивідуальність.

1.2. Згуртованість трудового колективу: суть, стадії та рівні

Згуртований колектив здатний значно підвищити ефективність трудової діяльності. Особливо це помітно при розв'язанні складних завдань, що потребують різноманітних знань, навичок та залучення кількох людей. У таких випадках результати спільної роботи значно перевершують суму індивідуальних зусиль. Колектив також більш ефективний у генерації нових ідей, всебічному аналізі проєктів і розробці обґрунтованих рішень. Проте варто зазначити, що групові рішення часто виявляються більш ризикованими порівняно з тими, які ухвалює окрема людина самотійно.

Згуртованість колективу проявляється у міцних зв'язках між його членами, їхньому взаємовпливі та прагненні залишатися частиною групи. Вона обумовлена кількома факторами:

- прагненням до взаємної підтримки у процесі досягнення спільних цілей;
- наявністю емоційної прихильності між членами колективу;
- усвідомленням того, що група забезпечує певні гарантії та стабільність.

Трудовий колектив є особливим соціально-психологічним явищем, що функціонує в межах міжособистісних відносин. Будь-яка, навіть невелика група, має складну структуру, а її взаємини не регулюються посадовими інструкціями чи іншими офіційними документами. Колективна діяльність базується передусім на взаєморозумінні, співпраці та спільній активності.

Серед ознак трудового колективу слід відзначити такі:

1. Автономія – це наявність у трудового колективу певної самотійності 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, взаємно 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 трудовому колективі можна виокремити дві структури взаємовідносин: формальну (офіційну, адміністративно-управлінську) та неформальну (неофіційну).

Формальна структура будується на основі посадових обов'язків і чітко визначеної ієрархії. Наприклад, у магазині є керівник, його заступник, керівники відділів тощо. У межах підприємства також виділяють кілька рівнів ієрархії:

- загальний колектив підприємства (основний колектив);
- колективи великих підрозділів (цехів, дільниць, відділів);
- первинні трудові колективи (бригади, секції, малі відділи).

Ролі, права та обов'язки працівників регламентовані офіційними документами, такими як статут підприємства, положення про підрозділи та посадові інструкції.

Неформальна структура формується на основі особистих уподобань, симпатій чи антипатій між членами колективу. В таких групах є свої лідери – люди, які виділяються знаннями, досвідом, силою характеру або іншими особистими якостями.

Таким чином, будь-який трудовий колектив поєднує як формальну, так і неформальну структури. Неформальні мікрогрупи, що виникають у межах колективу, можуть як позитивно, так і негативно впливати на його роботу. Якщо вони згуртовані, це сприяє організованій діяльності, а якщо між ними є розбіжності – може виникати дезорганізація.

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, вольова комунікативність, що характеризує процес міжособистісного пізнання і взаємовідносин у групі [11].

Для оцінки організованості колективу важливо визначити його індекс згуртованості, який розраховується на основі кількості взаємних виборів за критеріями симпатії та антипатії. При цьому питання підбираються з

урахуванням особливостей колективу, характеру його діяльності та психологічних аспектів його членів.

- Фактори згуртованості За сприятливих умов – коли всі працівники активно залучені до спільної роботи, а керівник користується авторитетом – неформальні групи всередині колективу спрямовують свої зусилля на досягнення загальних цілей.
- Ціннісно-орієнтаційна єдність. Кожна людина має власні цінності та погляди, що визначають її мотивацію, ставлення до роботи та професійний розвиток. Сукупність індивідуальних цінностей формує ціннісно-орієнтаційну єдність колективу, яка безпосередньо впливає на його згуртованість.

Основні групи цінностей, що впливають на поведінку в колективі:

- теоретичні (прагнення до знань і досліджень),
 - економічні (орієнтація на матеріальний добробут),
 - естетичні (потреба в гармонії та творчості),
 - соціальні (орієнтація на взаємодопомогу та співпрацю),
 - політичні (інтерес до влади та управління),
 - релігійні (моральні й духовні переконання).
- Вплив цінностей на роботу колективу
- Система цінностей визначає пріоритети особистості, її поведінку в межах організації та стиль життя загалом. Чим вищий рівень ціннісної єдності, тим згуртованішим є колектив. Цей показник можна оцінити кількісно. У згуртованих колективах люди менше концентруються на особистих проблемах і більше зосереджуються на спільних завданнях, що сприяє продуктивності.

Фактори, що визначають згуртованість колективу

Згуртованість трудового колективу може формуватися під впливом різних обставин, серед яких:

- можливість задовольнити особисті потреби через взаємодію з колективом;
- спільність цілей, цінностей та престижність групи;
- очікування позитивних наслідків від членства в колективі;
- суб'єктивне сприйняття групи як переважної над іншими через емоційні фактори.

Позитивні наслідки згуртованості

Коли колектив добре згуртований, це сприяє:

- активному залученню кожного його члена до життя групи;
- швидшій адаптації нових працівників;
- відчуттю безпеки та психологічного комфорту;
- зниженню рівня стресу та тривожності.

Таким чином, **згуртованість колективу** – це ступінь єдності його членів, що проявляється у спільних переконаннях, традиціях, міжособистісних відносинах і єдності практичної діяльності.

Фактори, що впливають на згуртованість

На рівень згуртованості трудового колективу впливають:

- загальна ситуація в суспільстві та характер соціальних відносин;
- специфіка трудової діяльності та особливості управлінських процесів;
- взаємозв'язки з іншими колективами;
- внутрішні групові процеси, що відбуваються в організації.

Всі ці фактори разом визначають рівень згуртованості, який, у свою чергу, впливає на продуктивність та ефективність роботи.

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 недоброзичливі 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].

Згуртованість колективу є важливим показником його ефективності та стабільності. Вона проходить три основні стадії розвитку. На першому етапі формується орієнтація співробітників у новому середовищі, на другому – відбувається процес взаємної адаптації, а на завершальному етапі досягається консолідація, коли колектив працює як єдиний механізм.

Разом з тим, процес згуртування може бути нестабільним. Під впливом зовнішніх чи внутрішніх факторів він може уповільнюватися або навіть призводити до розпаду колективу. В залежності від рівня згуртованості виділяють три основні типи колективів. Згуртовані команди відзначаються стабільним складом, дружніми відносинами не лише на роботі, а й у позаробочий час, високою дисципліною, продуктивністю та здатністю оперативно вирішувати конфлікти.

Розчленовані колективи складаються з кількох окремих груп, які ставляться одна до одної з недовірою або навіть неприязню. Це може призводити до значних відмінностей у рівні дисципліни та мотивації співробітників. У роз'єднаних колективах комунікація обмежується офіційними відносинами, що знижує рівень взаємодопомоги, збільшує плинність кадрів і створює передумови для конфліктів.

Колективи з низьким рівнем згуртованості часто характеризуються емоційною нестабільністю, схильністю до чуток, підвищеною тривожністю та непослідовністю у прийнятті рішень.

Для оцінки рівня згуртованості використовуються різні показники, такі як коефіцієнт плинності кадрів, кількість випадків дезорганізації (прогули, запізнення), а також частота виникнення конфліктів.

Згуртований колектив сприяє активному залученню співробітників у спільну діяльність, полегшує процес адаптації, забезпечує почуття особистої безпеки та знижує рівень тривожності. Чим вищий рівень згуртованості, тим менше працівників бажає залишити компанію, що позитивно впливає на її стабільність та ефективність роботи.

Рівень згуртованості колективу залежить від загальних та специфічних факторів, що впливають на взаємодію співробітників у робочому середовищі. Загальні фактори є зовнішніми і стосуються всіх трудових колективів. Серед них можна виділити соціально-економічну політику держави, механізми господарювання, що передбачають стимулювання колективної роботи, особливості діяльності підприємства, рівень науково-технічного прогресу та соціокультурне середовище, яке визначає цінності, традиції та моральну атмосферу у суспільстві.

Окрім загальних факторів, на згуртованість впливають і специфічні внутрішньо-колективні чинники, що характеризують безпосередньо сам трудовий колектив та його структуру. Вони поділяються на організаційно-технічні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційно-технічні фактори пов'язані з технічними аспектами функціонування підприємства. До них належать умови для виконання роботи, забезпечення матеріалами, якісне обслуговування робочих місць, а також форми організації праці. Робочий процес може бути як індивідуальним, так і колективним, а в останньому випадку особливо важливими є взаємодопомога, взаємозамінність та освоєння суміжних професій. Просторове розташування робочих місць також відіграє важливу роль, оскільки визначає частоту контактів між працівниками та способи їхньої комунікації. Важливим елементом є й організаційний порядок, який виражає систему функціональних

зв'язків та соціальних норм у колективі. Чітке визначення обов'язків кожного співробітника допомагає формувати єдність у досягненні загальних цілей.

Економічні фактори згуртованості безпосередньо пов'язані з матеріальними інтересами працівників. До них належать система планування та управління, механізми економічного стимулювання, нормування та оплати праці. Високий рівень узгодження особистих економічних інтересів працівників з інтересами підприємства сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до спільної роботи.

Таким чином, згуртованість колективу формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Оптимальне поєднання організаційних, економічних та соціальних умов сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що позитивно позначається на продуктивності праці та ефективності управління підприємством.

Соціально-психологічні фактори мають значний вплив на згуртованість колективу, оскільки визначають якість взаємодії між працівниками, рівень довіри та загальну атмосферу в команді.

Одним із ключових факторів є рівень інформування працівників. Доступність інформації про загальні цілі, завдання та важливі події в компанії сприяє формуванню єдиної картини спільної діяльності. Недостатність інформації може призводити до поширення чуток, непорозумінь та навіть конфліктів між підрозділами.

Не менш важливим є психологічний клімат, який формується під впливом стилю керівництва, характеру взаємин між співробітниками та рівня довіри в колективі. Стиль управління відіграє значну роль у створенні сприятливого робочого середовища. Відкритий та демократичний стиль сприяє командній роботі та взаєморозумінню, тоді як авторитарний може викликати напруженість і демотивацію працівників.

Важливим аспектом є сумісність членів колективу, яка залежить від їхніх психологічних особливостей, темпераменту, рівня професійної компетентності

та загальних цінностей. Чим вища сумісність, тим легше працівники знаходять спільну мову, що знижує ризик конфліктів і підвищує ефективність взаємодії.

Групова емоційна ідентифікація також має значний вплив на згуртованість. Симпатія, співчуття та готовність допомогти колегам у робочих і особистих питаннях створюють атмосферу підтримки та психологічної захищеності в команді.

Окрему роль відіграють особисті якості керівника, зокрема його вміння мотивувати колектив, знаходити підхід до кожного працівника та створювати сприятливі умови для спільної роботи.

Залежно від спрямованості внутрішньокolleктивна згуртованість може бути двох типів. Позитивно-функціональна згуртованість орієнтована на досягнення загальних цілей підприємства, сприяє продуктивній взаємодії та підвищує ефективність роботи. Негативна, дисфункціональна згуртованість зосереджена на інтересах окремих груп, що може призводити до суперництва між підрозділами та зниження загальної продуктивності.

Загальний рівень згуртованості колективу залежить від кількох основних факторів: наявності спільної мети, інтенсивності та характеру спілкування між працівниками, а також їхньої сумісності за психологічними характеристиками. Оптимальне поєднання цих аспектів сприяє створенню ефективної команди, яка здатна успішно вирішувати поставлені завдання та підтримувати стабільний розвиток компанії.

РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» – це найбільша торговельна мережа України, яка входить до складу корпорації «АТБ». Її історія розпочалася у 1993 році, коли шестеро рестораторів із Дніпропетровська заснували компанію. У 1998 році вона отримала свою нинішню назву, що походить від аббревіатури «АгроТехБізнес». Відтоді всі магазини працюють під єдиним брендом.

Динаміка розвитку

За понад 25 років компанія перетворилася на найбільшу національну мережу супермаркетів. На початок 2020 року «АТБ-Маркет» мав 1077 магазинів у 274 населених пунктах по всій Україні. Завдяки ефективному управлінню маркетингом, логістикою та якісним сервісом компанія стала лідером у роздрібній торгівлі за кількістю клієнтів та обсягами продажів.

Масштаби діяльності

Щодня в магазинах АТБ здійснюють покупки понад 4 мільйони українців, а річний оборот мережі у 2019 році досяг 126,8 млрд грн. «АТБ-Маркет» є найбільшим роботодавцем у галузі – у компанії працює понад 55 000 осіб. Співробітники проходять професійне навчання у спеціалізованому навчальному центрі.

Корпоративні цінності та місія

Компанія дотримується високих стандартів корпоративного управління та фінансової прозорості, звітуючи за Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. Її головна мета – забезпечувати українців якісними продуктами та непродуктовими товарами за доступними цінами.

Основні напрями діяльності:

роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах (харчові продукти, напої, тютюнові вироби);

управління нерухомістю;

виробництво та дистрибуція продуктів харчування;

розвиток спорту та дозвілля.

Корпорація «АТБ» також володіє:

мережею супермаркетів «АТБ-Маркет»;

кондитерською фабрикою «Квітень»;

м'ясною фабрикою «Фаворит Плюс»;

спортивним комплексом «Схід».

Таким чином, «АТБ-Маркет» є не лише найбільшим ритейлером України, а й вагомим учасником економіки, що створює робочі місця, інвестує в розвиток та забезпечує українців доступними товарами. ТОВ «АТБ-Маркет» – одна з найбільших торгових мереж України, яка пройшла довгий шлях від локального бізнесу до національного лідера роздрібної торгівлі.

Початок шляху та становлення мережі

Компанія розпочала свою діяльність у 1993 році, коли шестеро підприємців із Дніпра заснували філії компанії «Агротехбізнес». Саме вони стали основою для формування майбутньої мережі дискаунтерів «АТБ».

Ключові етапи розвитку:

1993 рік – відкриття шести магазинів делікатесів під брендом «Агротехбізнес» у Дніпрі.

1998 рік – компанія офіційно отримує назву «АТБ-Маркет».

2003 рік – мережа вже налічує 85 магазинів у 12 містах України.

2006 рік – кількість магазинів збільшується до 169 у 38 містах.

2009 рік – у мережі працює 340 магазинів у 102 містах.

2013 рік – стрімке зростання до 810 магазинів по всій країні.

2014 рік – у зв'язку з окупацією Криму та частини Донбасу всі магазини на цих територіях були закриті.

2017 рік – відкриття модернізованих супермаркетів «АТБ», що відповідають новим стандартам обслуговування.

Економічний вплив та податкові надходження

Компанія АТБ-Маркет входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні, будучи єдиним представником роздрібної торгівлі у цьому

списку.

Основні фінансові показники:

2018 рік – мережа налічує 900 магазинів, з яких 50 оновлені. Кількість нових відкриттів зростає до 100 магазинів на рік.

2019 рік – загальний товарообіг сягає 104,9 млрд грн, а мережа збільшується до 1201 магазину.

2020 рік – податкові платежі компанії до бюджету становлять 15,6 млрд грн. Прибуток компанії зростає до 123,9 млрд грн, відкрито ще 127 нових супермаркетів, а 59 магазинів було модернізовано. Штат компанії розширюється до 64 000 працівників.

2021 рік – «АТБ» отримує патент на промисловий дизайн власних напоїв The Cola, The Lemon і The Orange після припинення співпраці з Coca-Cola. Мережа розширюється до 1316 магазинів у 24 областях України.

Виклики війни та втрати компанії

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року компанія зазнала колосальних втрат.

Наслідки війни для «АТБ»:

Втрата персоналу: понад 4,5 тис. працівників виїхали за кордон, понад 2 тис. пішли захищати Україну.

Закриття та руйнування: понад 200 магазинів припинили роботу, багато з них було знищено.

Втрата логістичних центрів: на початку травня 2022 року компанія втратила два розподільчі центри в Київській області.

Окуповані об'єкти: склад у Херсонській області опинився під російською окупацією, а логістичний центр у Харкові не міг працювати через обстріли.

Працювали собі у збиток: в деяких районах магазини забезпечували людей продуктами, навіть якщо це було економічно не вигідно.

Попри величезні втрати, «АТБ» не зупинилася та почала відновлювати роботу в Сумській, Чернігівській, Київській та Харківській областях. Насамперед відкривалися магазини, які не потребували значного ремонту.

Сучасний стан компанії

Наразі «АТБ-Маркет» продовжує розширювати свою мережу та зміцнювати позиції в українському ритейлі. Попри виклики війни, компанія прагне забезпечити українців доступними продуктами та підтримувати економіку країни.

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).

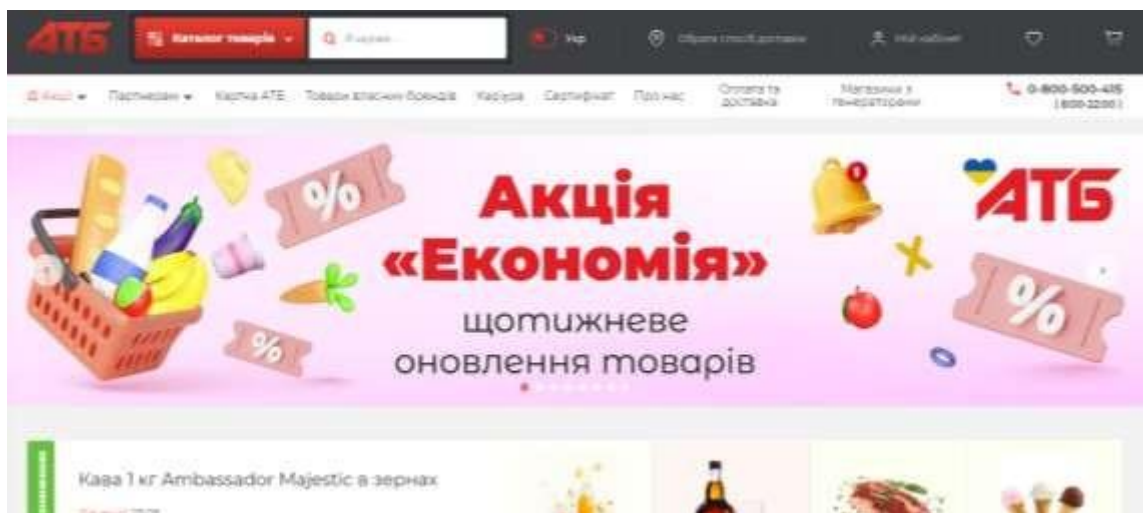


Рис.2.1.Інтерфейс сторінки ТОВ «АТБ-Маркет» в мережі Інтернет
На разі в межах міста Чернівці знаходиться вже 6 магазинів (рис.2.2).



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

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

Однією з найважливіших задач будь-якого підприємства є досягнення стабільних і високих фінансових показників. Для реалізації цієї мети проводиться аналіз господарської діяльності, який ґрунтується на фінансовій звітності компанії. Це дозволяє:

- обґрунтовувати управлінські та стратегічні рішення;
- здійснювати контроль за виконанням запланованих заходів;
- виявляти резерви для підвищення ефективності виробництва;
- оцінювати результати роботи окремих відділів і співробітників.

Аналіз фінансово-господарської діяльності

Для оцінки ефективності роботи підприємства застосовується комплекс аналітичних методів, що включають:

- ✓ Оцінку балансу підприємства – вивчення динаміки активів, зобов'язань і власного капіталу.
- ✓ Горизонтальний аналіз балансу – визначення змін фінансових показників у динаміці.
- ✓ Трендовий аналіз – оцінка довгострокових тенденцій зростання або спаду показників.

Значення балансового аналізу для «АТБ-Маркет»

У структурі економічної оцінки діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» важливу роль відіграє аналіз балансу компанії. Баланс – це ключовий фінансовий документ, що відображає:

- Активи – ресурси, що використовуються для діяльності підприємства.
- Зобов'язання – борги та фінансові обов'язки перед кредиторами.
- Власний капітал – фінансові ресурси, що належать підприємству.

Горизонтальний аналіз балансу

Цей метод передбачає порівняння фінансових показників за кілька періодів, що дозволяє визначити:

- абсолютний приріст (зміни в числовому вираженні);
- темп зростання (відносне зростання у відсотках);
- темп приросту (динаміку змін у часі).

Аналіз балансу дає змогу виявити тенденції фінансового стану підприємства, оцінити його ліквідність, фінансову стійкість і потенційні ризики.

Таким чином, комплексний фінансовий аналіз є невід’ємною частиною ефективного управління бізнесом, забезпечуючи компанії можливість оптимізувати діяльність та підвищувати конкурентоспроможність.

. Проведемо горизонтальний аналіз балансу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2023 роки (табл. 2.1), та порівняємо величини окремих статей і визначимо напрямки і тенденції змін цих показників [61].

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2023 рр. (тис.грн)

Назва статті	2022 рік	2023 рік	2023/2022	
			Абсолютне відхилення (+,-)	%
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 2022 по 2023 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 2022-2023 роках наведена на рисунках 2.3 та 2.4.



Рис. 2.3. Структура активу балансу ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022-2023 рр.

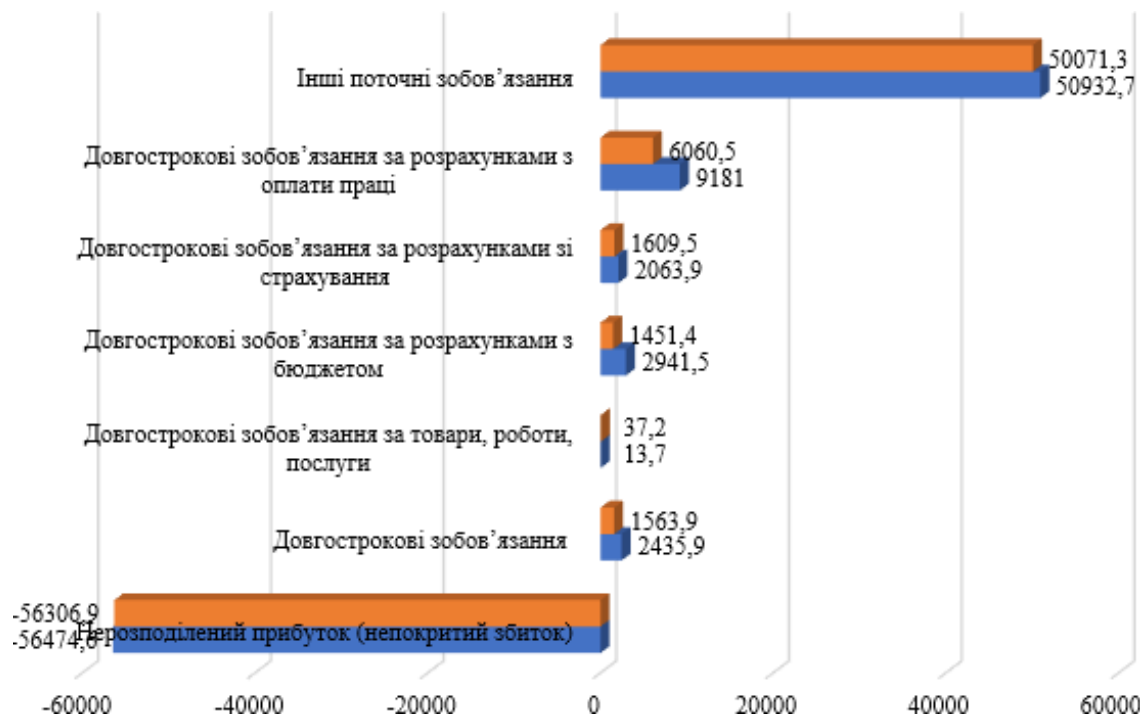


Рис. 2.4. Структура пасиву балансу ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022-2023 рр.

Будь-яка компанія функціонує під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що потребує своєчасного ухвалення ефективних управлінських рішень. Для цього керівництво має ретельно планувати діяльність підприємства, що дозволить:

- чітко визначити цілі та завдання компанії;
- оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу;
- задовольняти потреби цільових споживачів;
- раціонально розподіляти ресурси;
- вибирати оптимальні стратегії для досягнення поставлених цілей.

Фінансова ефективність підприємства оцінюється за допомогою координації наявних ресурсів та комплексного аналізу ключових показників. Основні аспекти такого аналізу включають:

1. Дослідження фінансових результатів. Аналіз абсолютних фінансових показників дозволяє оцінити структуру, динаміку та рівень доходів і витрат компанії.
2. Аналіз рентабельності та ділової активності. Відносні фінансові показники дають змогу оцінити ефективність використання ресурсів, прибутковість та інвестиційну привабливість підприємства.

Основні цілі фінансового аналізу:

1. Відстеження результатів діяльності. Фінансові показники відображають зміни у динаміці розвитку компанії. Наприклад, зростання коефіцієнта боргу до активів може свідчити про надмірне кредитне навантаження, що створює ризики фінансової нестабільності.

2. Порівняльна оцінка ефективності бізнесу. Співставлення ключових фінансових показників із конкурентами допомагає визначити, чи працює компанія краще чи гірше за середньоринковий рівень. Наприклад, прибутковість активів дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси у порівнянні з іншими гравцями ринку.

Комплексний фінансовий аналіз (табл.2.2) допомагає компанії «АТБ-Маркет» ухвалювати збалансовані управлінські рішення, що сприяють її стабільному розвитку. Оцінка фінансових показників не лише дозволяє контролювати внутрішні процеси, а й допомагає конкурувати на ринку, покращуючи позиції компанії в галузі.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2023
рр. (тис.грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2023/2022	
			Абсолют не 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 2022-2023 рр. наведена на рисунку 2.5.

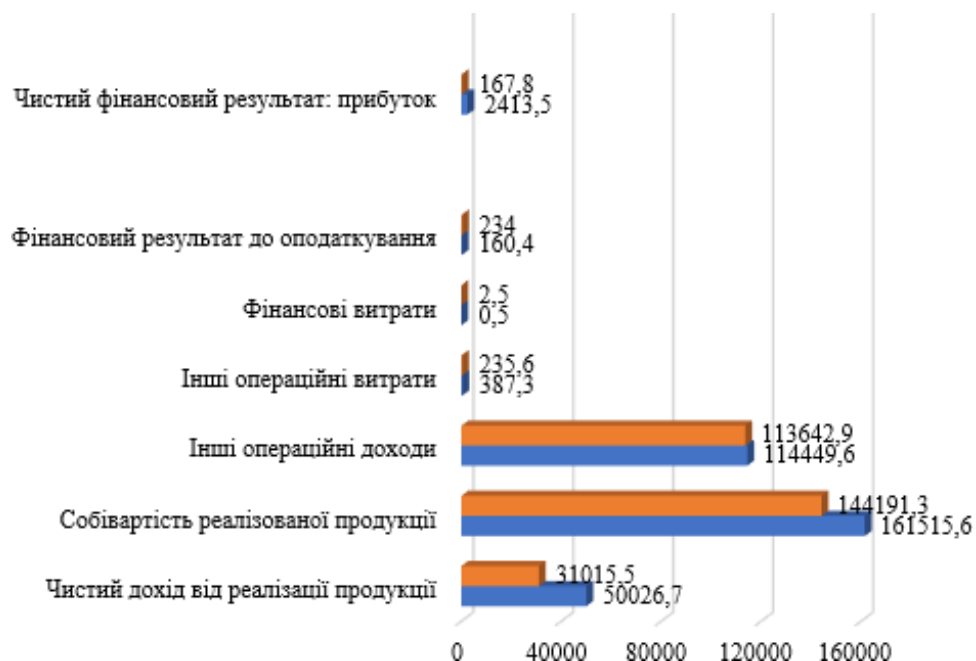


Рис.2.5. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2023 рр.

Для характеристики відносної прибутковості компаній у 2022-2023 рр. виведено показники прибутковості окремих груп з різних позицій (табл. 2.3). 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 2.3

Динаміка групи показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»
у 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2023/2022	
			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 2022 році склала 1,29, а у 2023 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 2023 році у порівнянні з 2022 роком.

Для оцінки ліквідності підприємства (табл. 2.4) 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 2.4

Динаміка групи показників ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022-2023 рр.

Показник	2022	2023	2023/2022	
			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. 2.6). У 2023 році він становитиме 1,18 гривні за кожен гривню короткострокової заборгованості. Оборотні активи на 5 копійок вищі за 2022 рік. Щодо показника швидкої ліквідності, то у 2022 році компанія змогла швидко погасити 112% поточних зобов'язань, тоді як у 2023 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 2022 році підприємство могло б одразу погасити 0,88 грн. короткострокову заборгованість. У 2023 році цей індекс стрімко зріс до значення 1,78.

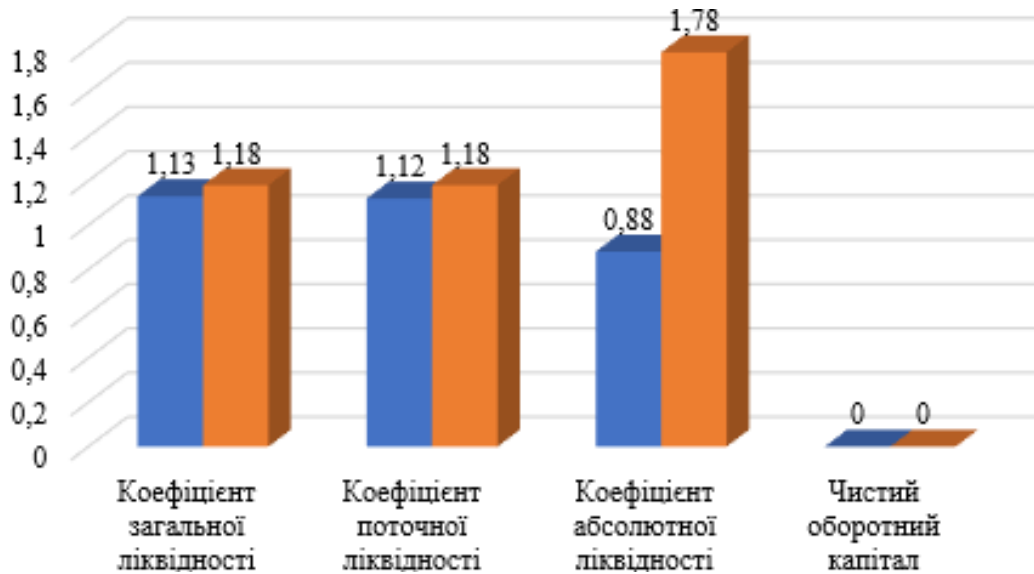


Рис. 2.6. Динаміка групи показників ліквідності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022-2023 рр.

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 управління визначається як результативність функціонування системи, що дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей у конкурентному середовищі з мінімальними витратами.

Аналіз прибутковості та ефективності. Аналіз ефективності управлінської системи розпочинається з розрахунку абсолютної та порівняльної ефективності виробничих витрат.

- Абсолютна ефективність показує загальний ефект покращення управління виробництвом.
- Порівняльна ефективність дає змогу оцінити, наскільки один варіант управління є кращим за інший та наскільки він наближений до оптимального.

Загалом, ефективність менеджменту можна виразити як відношення отриманих покращень до витрат виробництва.

Для визначення ефективності управління необхідно обрати критерії оцінки.

Вони мають бути:

- Числово вимірюваними – мати конкретне цифрове значення.
- Універсальними – підходити для різних управлінських функцій.
- Доступними для застосування – легкими в розрахунках.
- Повними – надавати всебічну характеристику процесів.

Оцінка управлінських функцій. Оцінювання ефективності управління здійснюється від найвищого рівня корпоративної структури до найнижчого. При цьому враховуються зовнішні вимоги споживачів за критеріями якості продукції, ціни, рівня обслуговування та дизайну товарів. Управлінські функції, які сприяють реалізації ключових потреб ринку, отримують вищий пріоритет. Ключові показники ефективності системи управління

Для оцінки ефективності використовуються такі основні коефіцієнти:

- K1 – Коефіцієнт ритмічності виробництва (стабільність виробничих процесів).

- К2 – Коефіцієнт економічності управлінського апарату (оптимізація витрат на менеджмент).
- К3 – Коефіцієнт якості управлінських функцій (ефективність виконання рішень).
- К4 – Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління (швидкість прийняття та реалізації рішень).
- К5 – Коефіцієнт стабільності кадрів (плинність персоналу та збереження професійного рівня).

Додаткові коефіцієнти оцінки. Для визначення ефективності впровадження покращень використовуються специфічні показники:

- К6 – Коефіцієнт використання робочого часу (рівень продуктивності працівників).
- К7 – Коефіцієнт використання кваліфікації (відповідність посадової кваліфікації реальним навичкам персоналу).
- К8 – Коефіцієнт умов праці (оцінка робочого середовища та його впливу на продуктивність).

Висновок

Оцінка ефективності управлінської системи є необхідною умовою успішного функціонування компанії. Вона дозволяє визначати резерви вдосконалення, знижувати витрати, підвищувати якість управлінських рішень та адаптувати підприємство до ринкових змін.

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 2022-2023 роках, результати наведені на рисунку 2.7.

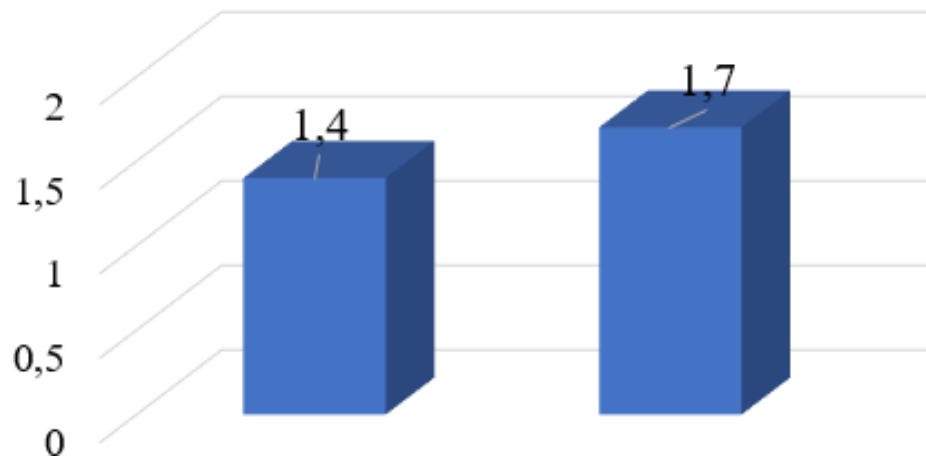


Рис.2.7.Значення показника ZI для ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022-2023 рр.

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 фактору 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

Компанія «АТБ-Маркет» ставить перед своїми співробітниками ключові завдання, спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності роботи всієї бізнес-структури.

Для досягнення ефективної роботи колективу необхідно вирішувати кілька важливих завдань:

- Об'єднання зусиль усіх працівників у згуртовану команду.
- Фокусування діяльності на досягненні конкретних результатів.
- Розвиток виробничих та культурних компетенцій у колективі.

Ключова мета управління персоналом – це забезпечення стабільної роботи підприємства як у поточний момент, так і створення передумов для його довгострокового розвитку.

Попри значний досвід на ринку, компанія стикається з економічними труднощами, серед яких:

- Низька ефективність господарської діяльності.
- Фінансова нестабільність через кризові явища у державній фінансово-кредитній системі.
- Високий рівень інфляції, що впливає на собівартість продукції.
- Неоптимальне використання фінансових ресурсів.
- Сплата значних штрафних санкцій.

Ці фактори ускладнюють діяльність підприємства та вимагають оптимізації управління ресурсами для підвищення його конкурентоспроможності.

Найважливішим активом будь-якого підприємства є його працівники. В «АТБ-Маркет» трудовий колектив розглядається як стратегічний ресурс, що може забезпечити стійке зростання бізнесу.

Фактори, що визначають потенціал персоналу:

- Професійні навички та майстерність.
- Креативне мислення та здатність до інновацій.
- Готовність до пошуку нових ідей та нестандартних рішень.

Розвиток творчого та інноваційного потенціалу персоналу може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії та розширення її частки на ринку.

Для покращення фінансових показників та ефективності роботи «АТБ-Маркет» необхідно:

- Зміцнити внутрішню систему управління фінансами.
- Оптимізувати витрати та покращити розподіл ресурсів.
- Посилити стратегічне управління персоналом, розвиваючи креативність та інноваційний потенціал співробітників.
- Удосконалити корпоративну культуру, що сприятиме згуртованості та мотивації колективу.

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].

Для ефективного управління трудовим колективом компанія «АТБ-Маркет» може застосовувати нестандартні методи, одним із яких є «чотири лінзи сприйняття». Ця концепція дозволяє переглянути бізнес-стратегію, покращити взаємодію з клієнтами та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Перша «лінза» – подолання стереотипів

Суть: Багато бізнес-моделей будуються на усталених правилах, проте проривні ідеї виникають тоді, коли компанія ламає ці стереотипи.

Методи подолання догм:

Виявлення догми – аналіз основних правил, за якими працює компанія, та їх заміна на альтернативи.

Пошук абсурдності – оцінка бізнесу очима клієнта, що дозволяє виявити нелогічні процеси.

Прийняття «екстремальних» рішень – тестування сміливих рішень, які можуть кардинально змінити підхід до роботи.

Створення варіантів «і-і» – замість того, щоб змушувати клієнтів вибирати між двома продуктами (старий, але дешевий або новий, але дорогий), запропонувати універсальний варіант, вигідний для всіх.

Друга «лінза» – аналіз та комбінування трендів

Суть: Компанія повинна стежити не лише за трендами у своїй сфері, але й за технологічними, геополітичними, демографічними змінами.

Методи аналізу трендів:

Йти туди, де немає конкурентів – досліджувати нові ринки та створювати унікальні пропозиції.

Посилювати слабкі сигнали – помічати зародження трендів на ранніх етапах та діяти на випередження.

Досліджувати контекст – детально аналізувати тренди, щоб розуміти, як вони можуть вплинути на бізнес.

Шукати взаємозв'язки – комбінувати тренди, створюючи інноваційні рішення.

Третя «лінза» – використання активів та компетенцій

Суть: Замість того, щоб просто поділяти компанію на підрозділи, необхідно поєднувати ключові активи та компетенції для створення нових можливостей.

Приклад:

Компанія Disney зрозуміла, що вона не просто створює мультфільми, а є провайдером тривимірних розваг. Вона використала цей актив для створення мюзиклів, тематичних парків і театральних постановок, що значно розширило її ринкові можливості.

Що це означає для «АТБ-Маркет»? Компанія може застосувати свої активи та досвід у логістиці, роздрібній торгівлі та дистрибуції для створення нових напрямків бізнесу, наприклад, розширення власних торгових марок або запуск нових сервісів доставки.

Четверта «лінза» – виявлення неявних потреб клієнтів

Суть: Дослідження реальних потреб клієнтів не через опитування, а через спостереження за їхньою поведінкою.

Методи виявлення прихованих потреб:

Карта клієнтського досвіду – клієнти самі записують свої враження, вказуючи на переваги та недоліки.

Використання аналогій з інших сфер – застосування методів з інших галузей у своєму бізнесі.

Краудсорсинг – залучення ідей від великої кількості людей через онлайн-опитування, форуми та соцмережі.

Як це можна застосувати в «АТБ-Маркет»?

Компанія може досліджувати поведінку покупців у магазинах, аналізувати їхні звички та переваги, а також використовувати штучний інтелект для персоналізованих пропозицій.

Для ефективного управління персоналом менеджери компанії повинні вміти:

Виявляти креативний потенціал співробітників.

Зрозуміти мотиваційні установки працівників і правильно їх формувати.

Стимулювати новаторське мислення та генерацію ідей.

Використання концепції «чотирьох лінз сприйняття» може допомогти компанії «АТБ-Маркет» не лише оптимізувати роботу персоналу, а й розвинути інноваційний підхід до бізнесу, виявити нові ринкові можливості та зміцнити конкурентні позиції.

3.2. Поліпшення соціально-психологічних умов праці трудового колективу

Один із важливих показників ефективної діяльності керівника підприємства – це рівень сформованості соціально-психологічного клімату в колективі. Вчені відзначають, що цей фактор відіграє значну роль у професійній діяльності працівників та впливає на їхню продуктивність, мотивацію та загальний емоційний стан.

Формування соціально-психологічного клімату відбувається через міжособистісні відносини, які можуть змінюватися під впливом як взаємодії між працівниками, так і зовнішніх факторів, включаючи особливості фізичного середовища, робочий простір, соціальні обставини. Емоційний стан одного співробітника часто передається іншим, що може позитивно або негативно впливати на продуктивність усієї команди.

До структури соціально-психологічного клімату входять три основні складові. Перша – соціальний клімат, який визначається рівнем усвідомлення спільної мети серед працівників. Друга – моральний клімат, що характеризується панівними моральними принципами та етичними нормами в колективі. Третя – психологічний клімат, який формується через взаємовідносини між працівниками, атмосферу довіри та комфорту в команді.

Дослідження показують, що стан соціально-психологічного клімату безпосередньо залежить від спільних цінностей та орієнтацій членів колективу. Якщо всередині команди сформувалася єдина система цінностей, зменшується ризик конфліктів, а рівень психологічної напруги знижується. У ТОВ «АТБ-

Маркет» соціально-психологічний клімат відображає як успіхи, так і проблеми компанії. Всі досягнення або прорахунки колективу та керівництва відображаються на моральній атмосфері, що може як сприяти продуктивності, так і створювати внутрішні труднощі.

Морально-психологічний клімат є важливою складовою трудового процесу, оскільки він формує загальну емоційну атмосферу компанії. Вплив цього фактора може бути як позитивним, так і негативним. Якщо працівники почуваються комфортно, відчують підтримку колег та керівництва, вони працюють ефективніше, проявляють ініціативу, мотивовані до досягнення результатів. В іншому випадку негативна атмосфера може викликати апатію, зниження активності та навіть вплинути на якість роботи.

Залежність між рівнем розвитку колективу та морально-психологічним кліматом є прямою: чим вище розвинена група, тим сприятливішою є її емоційна атмосфера. Проте цей взаємозв'язок є однобічним. Високий рівень розвитку колективу майже завжди передбачає здоровий клімат у команді, проте навіть у добре організованих групах можуть виникати проблеми, які потребують втручання керівництва.

Створення позитивного морально-психологічного клімату не потребує значних фінансових вкладень, але вимагає серйозної управлінської роботи. Сприятлива атмосфера, взаємна підтримка, довіра, правильне ставлення до помилок та успіхів, а також відчуття командної єдності – усе це є ключовими показниками здорового та ефективного колективу.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є важливою умовою ефективної роботи команди. Він характеризується позитивною атмосферою, взаємною підтримкою, довірою та мотивацією до спільної діяльності. В такому середовищі співробітники відчують комфорт, що сприяє їхній продуктивності та зменшує ризик конфліктів.

Серед основних ознак позитивного соціально-психологічного клімату можна виділити такі аспекти. Колектив відзначається оптимістичною та дружньою атмосферою, де взаємини між співробітниками наповнені

позитивною енергією. Працівники дотримуються принципів справедливості та поваги одне до одного. Високо цінуються чесність, принциповість, працьовитість і безкорисливість. Члени команди проявляють активність, енергійність і швидко реагують на поставлені завдання. Вони щиро співпереживають успіхам та невдачам своїх колег, підтримуючи їх у складні моменти. Усередині колективу існує взаєморозуміння, співпраця та гармонійні відносини між різними угрупованнями.

Для забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно здійснювати постійний психологічний контроль та впроваджувати заходи щодо його покращення. Важливим аспектом цього процесу є формування корпоративної культури та чіткої місії компанії. Створення корпоративних правил, що регулюють поведінку співробітників, дозволяє підтримувати єдині стандарти взаємодії. Важливою складовою успішного клімату є повага до працівників, що сприяє їхній лояльності та підвищує мотивацію до роботи.

Велике значення в цьому питанні має керівник. Його стиль управління, рівень лідерства та підхід до роботи безпосередньо впливають на атмосферу в колективі. Одним із ефективних методів згуртування команди є проведення корпоративних заходів, які сприяють неформальному спілкуванню співробітників. Такі події, як святкування річниці компанії або національних свят, допомагають створити атмосферу єдності та залученості до спільної справи.

Головне завдання керівника полягає у створенні згуртованої команди, яка розумітиме свою силу та вмітиме долати всі труднощі разом. Команда – це група спеціалістів, які об'єднують свої зусилля для вирішення завдань та досягнення загальних цілей. Для успішного функціонування команди необхідно дотримуватися кількох важливих умов. Усі її члени повинні бути фахівцями у своїй сфері, здатними ефективно розв'язувати поставлені завдання. Командна робота передбачає сукупний досвід і навички, що перевищують можливості окремих осіб. Працівники повинні мати змогу впливати на ухвалення рішень,

що підвищує їхню залученість у процес роботи. Важливою умовою є також наявність творчого потенціалу у співробітників, що дозволяє їм активно брати участь у пошуку нових ідей та рішень.

Таким чином, формування сприятливого соціально-психологічного клімату є важливим завданням керівника. Його успішна реалізація сприяє підвищенню ефективності роботи, розвитку корпоративної культури та створенню згуртованої команди, яка здатна працювати на досягнення спільної мети.

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.

Створення ефективного трудового колективу ґрунтується на використанні різних методів, що сприяють згуртованості, налагодженню комунікації та підтримці позитивної атмосфери.

Одним із найдієвіших способів покращення взаємовідносин між працівниками є спільний відпочинок. Пікніки, туристичні походи або інші неформальні зустрічі дають змогу співробітникам краще пізнати один одного. В умовах розслабленої обстановки люди можуть розкритися не лише як професіонали, а й як особистості, що сприяє підвищенню рівня довіри та взаємопідтримки в команді.

Також ефективним інструментом є планерки, короткі наради та робочі зустрічі. Регулярне обговорення професійних питань і поточних завдань допомагає колективу виробити спільний вектор роботи. Особливо важливо надати можливість кожному співробітнику висловити свою думку, що підвищує рівень залученості та усвідомлення приналежності до команди. Дослідження показують, що значна частина працівників цінує комунікацію з колегами і заради сприятливої атмосфери готова навіть відмовитися від більш вигідних робочих пропозицій.

У випадках, коли в колективі виникає напруженість, необхідно звернути увагу на тренінги та семінари. Вони допомагають розв'язати професійні питання, знайти спільне рішення в складних ситуаціях та налагодити ефективну співпрацю. Якщо колектив перебуває на початковому етапі свого формування

або має труднощі у взаємодії, варто запросити тренера або психолога для проведення спеціалізованих тренінгів із тимбілдингу. Такі заходи не тільки сприяють розвитку навичок командної роботи, а й допомагають працівникам краще розуміти одне одного, що позитивно впливає на ефективність їхньої діяльності.

Мотивація і заохочення також відіграють важливу роль у формуванні згуртованого колективу. Люди цінують визнання своїх досягнень, тому керівництву варто заохочувати команду за успішно виконану роботу. Однак слід уникати вибіркового підходу, коли винагороду отримують лише окремі співробітники, оскільки це може викликати почуття несправедливості серед інших. Набагато ефективніше мотивувати всю команду, що підвищить почуття відповідальності та залученості до спільної справи.

Таким чином, використання різноманітних методів згуртування колективу сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації та ефективності праці. Важливо поєднувати різні підходи, враховувати особливості колективу та забезпечувати постійний розвиток командної культури.

Одним із важливих методів регуляції соціально-психологічного клімату в управлінні колективом є організація зборів-дискусій, на яких працівники можуть висловлювати свої думки щодо актуальних проблем. Такі зустрічі дозволяють не лише виявити внутрішні питання, що потребують вирішення, а й підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом.

Важливим фактором підтримки мотивації в колективі є відчуття значущості кожного співробітника. Для цього можна використовувати символічні подарунки, такі як годинники, ручки, техніка або інші корисні речі, які підкреслюють внесок працівника в успіх компанії. Незважаючи на те, що вартість таких подарунків може бути невеликою, їхній психологічний ефект є значним, адже вони сприймаються як визнання заслуг.

Окрім матеріальних заохочень, важливу роль відіграють соціальні вигоди. Безкоштовні медичні огляди, можливості для занять спортом або організований

відпочинок сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників та покращенню їхнього ставлення до роботи. Такі заходи потребують відносно невеликих фінансових витрат, але водночас підвищують статус компанії та створюють відчуття турботи з боку керівництва. Крім того, регулярні медичні обстеження допомагають зменшити кількість лікарняних, що є вигідним для підприємства.

Сучасні компанії також використовують методи непрямого фінансування, коли підприємство відкладає певну суму на спеціальний рахунок працівника, яку він може отримати через певний час, наприклад, після п'яти чи десяти років роботи. До таких форм мотивації належать додаткові пенсійні програми, які допомагають співробітникам почуватися більш захищеними. Це також сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки люди зацікавлені в довгостроковій співпраці з компанією.

Однією з форм соціальної підтримки є страхування життя працівників. Підприємство може оформити поліс, за яким через певний період кошти повертаються компанії, що здійснювала виплати. Такі програми також можуть включати додатковий захист для родини співробітника у разі нещасного випадку, що підвищує привабливість роботи в компанії.

Важливим елементом мотивації є навчання за рахунок компанії. Участь у тренінгах, курсах або семінарах не тільки підвищує рівень кваліфікації персоналу, а й сприяє розвитку командного духу, оскільки під час таких заходів працівники мають змогу краще познайомитися між собою. Це створює додаткові можливості для неформального спілкування, що позитивно впливає на внутрішню атмосферу в колективі.

Не менш важливою складовою мотивації є організація корпоративних заходів. Святкування річниць компанії, професійних свят або інших важливих подій сприяє згуртуванню команди та формуванню позитивного іміджу підприємства. Присутність керівництва на таких заходах демонструє відкритість і рівність у відносинах між співробітниками.

Найважливішим аспектом ефективного управління є відкритість керівника до діалогу з персоналом. Співробітники повинні мати можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції, а також бути впевненими, що їхню думку почують і врахують. У сучасному бізнесі вже давно відійшли від авторитарних методів управління, де рішення ухвалювалися виключно керівником без обговорення. Натомість успішні компанії прагнуть використовувати потенціал своїх працівників, створюючи умови для професійного розвитку та мотивації.

Таким чином, ефективна система мотивації працівників включає як матеріальні стимули, так і соціальну підтримку, навчальні можливості та відкриту комунікацію між керівництвом і персоналом. Використання цих методів сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зміцненню корпоративної культури та збільшенню продуктивності роботи колективу.

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 односторонців, 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 являє собою сукупність його фізичних та інтелектуальних можливостей, що визначають рівень участі у трудовому процесі, здатність досягати поставлених цілей та розвиватися в процесі роботи. Основними функціями трудового колективу є виробничо-економічна, виховна, організаційно-управлінська, функція соціального контролю, задоволення потреб працівників, створення умов для самореалізації та підтримка демократичного способу взаємодії. До ключових ознак колективу належать спільна мета, психологічне визнання учасників групи, їхня взаємодія в досягненні поставлених завдань та сталість комунікації протягом існування команди. Важливим аспектом ефективної роботи є згуртованість колективу, що проявляється через рівень взаємної підтримки, емоційний зв'язок між співробітниками та усвідомлення ролі команди у забезпеченні успіху компанії.

Аналіз фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про стабільний розвиток компанії. Зростання попиту на продукцію та збільшення прибутків підтверджують її високорентабельність і успіх на ринку України. У 2022 році рентабельність капіталу становила 1,29, а в 2023 році цей показник зріс до 2,79. Також спостерігається збільшення рентабельності активів на 78,85%, а рентабельність операційних витрат зросла на 2,51%. Водночас рентабельність реалізації продукції продемонструвала значне зниження – на 88,78% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що потребує додаткового аналізу та коригування стратегії компанії.

Для забезпечення ефективної роботи підприємства варто посилити контроль за морально-психологічним кліматом у колективі. Важливо створити сприятливу атмосферу, у якій кожен співробітник відчуватиме себе частиною єдиної команди. Рекомендується проводити збори-дискусії, де працівники зможуть висловлювати свої думки щодо актуальних питань та спільно шукати шляхи вирішення проблем. Упровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії, покращенню взаємодії між працівниками та адаптації системи управління до сучасних викликів.

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. Олексевич. – 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. Ігнат'єва 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. Кубіцький Сергій, Урсакий Юлія, Мрозакевич Роман. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки, 2024. Вип. І. (93). С. 64-75.
26. Маслова В. М. Управління персоналом : підручник / В. М. Маслова. – Миколаїв.: Юрайт, 2015. – 491 с.
27. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. URL: http://polbu.ru/maslov_management/ch06_i.html
28. Матюха М. М. Економіка праці та соціально – трудові відносини: навч. посібник для дистанційного навчання / М. М. Матюха. – Київ.: Університет «Україна», 2007. – 306 с.
29. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-прак. посібник/ М.І. Мурашко. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2000. – 311 с.
30. Назарова Г. В. Управління розвитком діяльності промислових підприємств: Монографія / Г.В. Назарова, О.В. Іванісов, О.Ф. Доровської. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
31. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник /В. Д.Нємцов, Л.Є. Довгань. – Київ.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 560 с.
32. Одегов Ю. Г. Управління персоналом: підручник/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Миколаїв.: Юрайт, 2014. – 532 с.
33. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. – Київ.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2002. – 302 с.

34. Пенюк В. Організаційний базис інформаційного забезпечення діагностики кадрового потенціалу. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. університету. 2017. № 3. С. 105-115.
35. Пенюк В. О. Етапізація процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 405-412.
36. Портянкіна Е. Е. Роль кадрового потенціала в підвищенні конкурентоспособности організації // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – Вип. №. 6, 2016. — С. 106–110.
37. 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.
38. Стрій Л.О. Маркетинг ХХІ століття. Тенденції концептуального розвитку: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.О. Стрій – Київ.: Фенікс, 2009. –64с.
39. 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.
40. Шаповал М.І. Менеджмент якості: навчальний посібник / М. І. Шаповал. – Київ. : Університет «Україна», 2007. – 471 с.