

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

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Системний підхід до управління
організацією в умовах воєнного стану»**

(за матеріалами ТОВ «ВКФ ТРІУМФ»)

Студента 2 курсу, 703 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Деменчука
Юрія
Івановича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис керівника

Чичун
Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

підпис зав.кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація
кваліфікаційної роботи, виконаної
на тему: «Системний підхід до управління організацією в умовах воєнного стану»

Основне науково-методичне значення системного підходу полягає в тому, що він дозволяє дослідникам виявляти потоки і застосовувати принципи когерентності, які знаходять відображення практично в усіх явищах та процесах природи, суспільства й особистості. Цей підхід передбачає цілісне сприйняття об'єктів, явищ та процесів і є одним із найбільш універсальних та ефективних методів аналізу і вивчення різних видів систем, зокрема технічних, економічних, соціальних, екологічних, політичних, біологічних тощо.

Системний підхід об'єднує методи та інструменти для дослідження властивостей, структури й функцій об'єктів, явищ або процесів, розглядаючи їх у контексті системи разом із усіма комплексними взаємозв'язками між елементами, їхнім місцем у системі та взаємодією із зовнішнім середовищем, а також характером впливу системи на її структуру. Ключова особливість системного підходу полягає у визначальній ролі домінуючого взаємозв'язку між складовими елементами.

Процес розвитку будь-якої системи, зокрема економічної, залежить від управлінських дій. Щоб забезпечити ефективність управління, воно має спиратися на наукові підходи: системну інтеграцію, комплексність, логіку, глобальність, структурність, директивність та адаптацію до специфічних ситуацій.

Ключові слова: система, системний підхід, організація, завдання організації, мікрооточення, макрооточення, інноваційно-організаційний механізм.

Annotation
qualification work performed
on the topic: «A systematic approach to managing an organization under martial law»

The main scientific and methodological value of the system approach is that it allows researchers to identify flows and apply the principles of coherence, which it allows researchers to identify flows and apply the principles of coherence that are reflected in almost all phenomena and processes of nature, society, and the individual. This approach involves a holistic perception of objects, phenomena and processes and is one of the most universal and effective methods of analysis and study of various types of systems, including technical, economic, social, ecological, political, biological, etc.

The systems approach combines methods and tools for studying the properties, structure and functions of objects, phenomena or processes, considering them in the context of the system together with all the complex relationships between the elements, their place in the system and interaction with the external environment, as well as the nature of the impact system on its structure. The key feature of the system approach is the determining role of the dominant relationship between the constituent elements.

The development process of any system, in particular economic, depends on management actions. To ensure the effectiveness of management, it should be based on scientific approaches: system integration, complexity, logic, globality, structure, directiveness and adaptation to specific situations.

Key words: system, system approach, organization, tasks of the organization, microenvironment, macroenvironment, innovative organizational mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Особливості еволюцій системного підходу та їх характеристика	6
1.2. Системний підхід в управлінні організацією	13
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ВКФ «Тріумф»	25
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства в системі управління підприємством	25
2.2. Характеристика взаємозв'язку внутрішніх елементів системи управління підприємством	30
2.3. Дослідження процесу організації системи управління на підприємстві	40
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ВКФ «Тріумф»	51
3.1. Напрями формування мотиваційно-інноваційної діяльності в підприємстві, як складової системи управління	51
3.2. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства	56
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Здобутки бізнесу у своїй діяльності сучасні підприємства мають залежність від якості його системи управління. Дана система має враховувати вірогідність виникнення кризових ситуацій, та їх потенційну небезпеку. Ступінь передбачуваності таких ситуацій обумовлений впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, які пов'язані з воєнними діями, які пов'язані з агресією росії. Дестабільність економіки України і супутні їй кризові явища актуалізують необхідність запровадження нових підходів до управління підприємствами. Традиційні методи управління в умовах воєнного стану та складної економічної ситуації часто знижують ефективність та якість роботи бізнесу. У таких реаліях особливо важливим стає використання системного підходу до управління. Він дозволяє зосередити увагу на ефективній взаємодії елементів як управлінської структури всередині організації, так і з зовнішнім середовищем.

Методологічною основою дослідження сучасних соціальних систем, до яких належить і система управління підприємством, є системний підхід. Це один із особливих методів аналізу, спрямований на виявлення окремих елементів системи через розгляд їх у єдності, як єдиного цілого. Поняття системного підходу сформувалося під впливом двох напрямів: узагальнення досвіду дослідження операцій та розвитку загальної теорії систем, теорій автоматичного регулювання й управління, а також кібернетики. Ці напрями створили методологічну базу для комплексного вирішення різноманітних управлінських завдань. У сфері управління системний підхід отримав широке визнання завдяки врахуванню взаємозв'язків між усіма аспектами сучасної промислової системи. Зазначено, що для ефективного функціонування системи важливішими є відносини та взаємодії між її елементами, ніж самі елементи окремо.

Головна мета системного підходу в управлінні полягає у всебічному розгляді і аналізі сукупності елементів та зв'язків між ними. Дослідники визначали ці елементи саме як частини єдиної системи, відповідно до поставлених завдань. Даний напрям досліджень розглядали такі науковці, як

Дворник І, Дворник О., Гарафонов О., Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Шаповал О.А. та інші. Але, не зважаючи на це, досить велика кількість питань розвитку ідей системного підходу, особливостей його використання в управлінні організацією і на сьогоднішній день залишаються відкритими, що вказує на актуальність даної проблеми. Такі міркування зумовили вибір теми дослідження кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Основоположні дослідження системного підходу й розробка його як загальної методології містяться в фундаментальних роботах провідних науковців. Проте багато питань щодо розвитку ідей системного підходу та особливостей його застосування в управлінні організаціями досі залишаються відкритими. Це свідчить про актуальність цієї тематики й необхідність подальших досліджень. У зв'язку з цим була обрана тема кваліфікаційної роботи, сформульовані її мета і основні завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення і уточнення теоретичних положень, а також розробка практичних рекомендацій стосовно застосування системного підходу до управління організацією в даних умовах. Для досягнення поставленої мети автор визначив такі основні завдання:

- розкрити особливості еволюції системного підходу та їх характеристика;
- визначити системний підхід в управлінні організацією;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства в системі управління підприємством;
- надати характеристику взаємозв'язку внутрішніх елементів системи управління підприємством;
- провести дослідження процесу організації системи управління на підприємстві;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф»;
- запропонувати формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження цієї кваліфікаційної роботи є явища та процеси,

які виникають у системі управління обраним підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти застосування системного підходу до управління організацією в сучасних ринкових умовах.

Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження є ключові положення теорії управління підприємствами, системного підходу, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців, що аналізують використання системного підходу в управлінні.

Для досягнення мети роботи застосовано низку наукових методів, зокрема:

- системний підхід – для визначення сутності та характеристик підсистем і елементів управління підприємством;
- аналітичний метод – для дослідження особливостей управлінської системи підприємства;
- графічний метод – для візуалізації аспектів управлінського процесу в менеджменті організацій.

Інформаційною основою роботи стали публікації вітчизняних і закордонних авторів, присвячені питанням управління підприємствами, дані річних звітів підприємства, первинна бухгалтерська звітність, а також власні спостереження автора щодо функціонування системи управління цього підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ключових напрямів удосконалення системи управління підприємством, які доповнені практичними рекомендаціями для їх реалізації на базі підприємства.

Практична значущість результатів роботи полягає у можливості здійснення оптимізації організаційної структури управління підприємством, формування стратегічних альтернатив для його подальшого розвитку, а також адаптації сучасних соціально-психологічних методик до потреб системи управління підприємством.

Структура роботи включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки

та пропозиції, список використаних літературних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Особливості еволюцій системного підходу та їх характеристика

Управління є ключовим компонентом організованих систем, незалежно від їхньої природи — біологічної, соціальної чи технічної. Воно забезпечує збереження структури, підтримує необхідний режим роботи, сприяє реалізації програми та досягненню поставлених цілей. Для цього суб'єкт управління виконує низку послідовних дій: підготовку та прийняття рішень, організацію їх виконання, контроль за результатами, а також оцінку досягнутого ефекту. Формування сучасної управлінської парадигми відбувалося під впливом різних концепцій організації як об'єкта керування. З часом виникала потреба в розробці нових методів, що враховують актуальні умови та виклики. У 60-70-х роках значного поширення набули дві моделі управління — системний та ситуаційний підходи.

Системний підхід базується на понятті «система». Наукові визначення цього терміну варіюються і охоплюють кілька аспектів: порядок, визначений логічним зв'язком та розташуванням частин; організаційна форма чи структура; сукупність взаємопов'язаних одиниць, що об'єднані спільними характеристиками чи функціями; будова, яка забезпечує єдність елементів у межах їх закономірного розміщення та функціонування [11,с.32].

Система — це результат організації взаємопов'язаних компонентів і елементів, які активно взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем, прагнучи досягнення встановленої мети[25,с.123]. Найскладнішими системами є ті, що орієнтовані на цілеспрямовану діяльність, а також здатні до самоорганізації — вони не лише вдосконалюють власне функціонування, але й адаптуються до змін у зовнішньому середовищі.

Застосування системного підходу дозволяє усвідомити, що результативність діяльності організації залежить не від окремих складових, а від їхньої взаємодії. Досягнення динамічної рівноваги між елементами системи є критично важливим і сприяє загальній ефективності. Цей підхід об'єднує напрацювання різних управлінських шкіл, що формували теорію та практику управління протягом тривалого часу. Ідеї системного підходу формувалися поступово в процесі суспільного і культурного розвитку людства. Вони пройшли низку важливих етапів адаптації та вдосконалення.

Формування філософських основ системності тут набуває особливо важливого значення. Створення системності визначалося низкою ключових чинників[34, с.267-269]:

1. Аналіз і дослідження внутрішньої структури речей та явищ під час пізнання навколишнього світу, що виявило їхні взаємозв'язки і особливості.
2. Розумова діяльність, яка передбачала постійне розкладання цілого на частини й побудову єдиного цілого із складових елементів.
3. Конструювання цілісних об'єктів із окремих частин та зворотний процес їхнього розподілу.

Основними джерелами ідей системності стали:

- Практична діяльність людей, яка демонструвала структуру, цілісність явищ і об'єктів, а також взаємозв'язок між ними в таких сферах, як економіка, торгівля, військова справа чи будівництво.
- Філософія, що пропонувала абстрактні поняття системності і сприяла глибшому осмисленню об'єктивної реальності.
- Природничі науки, які створили інструменти системного сприйняття явищ природи.
- Соціальні дослідження, що впровадили системні підходи до аналізу суспільства. Практичне життя окремо відігравало ключову роль у формуванні масових уявлень про системність [40,с.143-145].

Людина як творець або руйнівник систем безпосередньо ставила свій досвід у основу системних підходів до вирішення проблем. Принципи цілісності та домірності, а також врахування впливу різноманітних факторів

довкілля на штучно створені об'єкти були важливими елементами таких сфер діяльності, як будівництво, торгівля чи військова справа. Їхнє застосування зумовлювалося нагальною необхідністю організації ефективної діяльності. Серед ключових факторів практичного життя, що вплинули на розвиток ідей системності, можна відзначити:

- ускладнення й розширення людської діяльності разом із її продуктами: технології, способи роботи та її організація;
- складність взаємозв'язку між інструментами праці й їхніми результатами сприяла осмисленню концепції цілого й частин.

Проникнення системних ідей у всі галузі професійної діяльності стає невід'ємною рисою сучасного суспільства. Кожна професія спирається на певну систему знань, вмінь і досвіду, що постійно оновлюється під впливом наукових, технічних та промислових революцій.

Також спостерігається посилення системності в освіті. У стародавніх суспільствах навчання охоплювало різноманітні сфери знань одночасно. Але зі зростанням обсягу інформації та її диференціацією виникли протиріччя між системами наявних професійних знань. В умовах сучасності системність в освіті відіграє подвійну роль: вона характеризує повноту і цілісність знань, а також слугує методом їхнього ефективного освоєння. Основним поняттям концепції системного підходу є термін «система», що виник у Давній Греції 2500–2400 років тому й означав «сполучення», «організацію» або «організм». Демокріт (460–360 рр. до н.е.) започаткував метафоричне використання цього терміну, що згодом стало універсальним [1, с.99-101]. Поступово значення слова набуло такого узагальнюючого характеру, що його почали використовувати як для опису фізичних, так і штучних об'єктів. Давньоримський філософ і оратор Марко Туллій Цицерон (106–43 рр. до н.е.) наголошував на нерозривній цілісності світового організму й гармонії його елементів. Однак в античний період системні ідеї носили лише епізодичний характер, а сам термін "система" використовувався нечасто. Епікур (341–270 рр. до н.е.) застосовував його для характеристики системи знань, а Аристотель (384–322 рр. до н.е.), відомий давньогрецький філософ, створив

першу філософську систему, яка впорядкувала накопичені в античності знання [1, с.99-101].

Сьогодні наукове пізнання неможливе без системного підходу, який здобув особливу популярність у другій половині XX століття. Вперше загальну теорію систем було запропоновано у 1912 році Олександром Богдановим, який розглядав усі явища як процеси організації й дезорганізації. Він зазначав, що рівень організації залежить від того, наскільки властивості цілого відрізняються від простої суми його складників [13, с.98-101]. Фредерик Тейлор (1856–1915) розробив систему цехового управління й основи раціоналізації праці в малих колективах. Анрі Файоль (1841–1925) сформулював принципи адміністративного управління й виділив основні операційні процеси. Генрі Форд (1863–1947), впровадивши конвеєри у виробництво, фактично визначив основу індустріальної епохи. Елтон Мейо (1880–1949) заклав базові принципи теорії людських стосунків, які стали невід’ємною частиною управлінської діяльності [13, с.98-101]. У науковій спільноті дедалі більшого поширення отримують такі терміни, як «система», «системний підхід», «системний аналіз» і «загальна теорія систем». Багато того, що раніше називали цілісним, комплексним, єдиним, комбінованим або іншими загальними й спеціальними термінами, тепер почали позначати як «системне» [2, 5, 19, 36].

Системний підхід є поняттям, що не має однозначного визначення через його широке і багатогранне трактування. У літературі можна знайти різні пояснення та інтерпретації цього підходу. За словами Михайлова С.І., «системний підхід представляє собою методологію дослідження об’єктів як систем. Він виділяє дві основні компоненти системи: зовнішнє оточення, яке визначає вхід, вихід системи, зв’язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв’язок; і внутрішню структуру, яка включає сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують вплив суб’єкта управління на об’єкт, перетворення вхідних даних на вихідні та досягнення загальних цілей системи» [13, с.98-101]. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. «розглядають системний підхід як один із ключових напрямків методології

наукового пізнання і соціальної практики, що спрямований на дослідження об'єктів як складних систем» [28 с.176-178]. Хміль Ф. І. трактує системний підхід як спосіб наукового аналізу та практичної діяльності, що потребує вивчення частин у нерозривній єдності з цілим. Чичун В.А. «наголошує на пріоритетності цілого у відношенні до його компонентів і описує системний підхід як процес постійного переходу від загального до часткового з орієнтацією на головну мету» [6, с.195-196]. Він також дозволяє аналізувати процес управління з точки зору його структури, змісту, функцій, включаючи систему методів і зв'язків [6, с.195-196]. Кучеренко Д.Г. пропонує «бачити системний підхід як набір процедур для формування складно організованого об'єкта в межах системи й спосіб дослідження його поведінки [10, с.87-89]. Це включає опис, пояснення, прогнозування складних об'єктів як комплексу взаємопов'язаних підсистем, що об'єднані спільною метою і розкривають їхні інтегративні властивості, а також зовнішні та внутрішні зв'язки». Дослідник Мошек Г. Є. додає, що системний підхід передбачає аналіз конкретного об'єкта управління як цілісної системи зі всіма елементами чи характеристиками організації, включаючи параметри входу, процесу та виходу [17, с.87-89].

Отже, системний підхід охоплює виділення структури, елементів і зв'язків як на рівні всієї системи, так і її підсистем, враховуючи кінцевий результат, досягненню якого має сприяти функціонування системи в цілому.

Основне науково-методичне значення системного підходу полягає в тому, що він дозволяє дослідникам виявляти потоки і застосовувати принципи когерентності, які знаходять відображення практично в усіх явищах та процесах природи, суспільства й особистості. Цей підхід передбачає цілісне сприйняття об'єктів, явищ та процесів і є одним із найбільш універсальних та ефективних методів аналізу і вивчення різних видів систем, зокрема технічних, економічних, соціальних, екологічних, політичних, біологічних тощо.

Системний підхід об'єднує методи та інструменти для дослідження властивостей, структури й функцій об'єктів, явищ або процесів, розглядаючи

їх у контексті системи разом із усіма комплексними взаємозв'язками між елементами, їхнім місцем у системі та взаємодією із зовнішнім середовищем, а також характером впливу системи на її структуру. Ключова особливість системного підходу полягає у визначальній ролі домінуючого взаємозв'язку між складовими елементами.

У таблиці 1.1 представлено різноманітні види системного впливу та їхні властивості. З появою таких узагальнюючих напрямків наукових досліджень дедалі частіше формуються теорії та концепції, які виникають як на прикладній, так і на теоретичній базі та отримують різноманітні назви. У сучасному контексті аналітичні підходи до управління стратегічним плануванням здебільшого згадуються в межах системного аналізу. Водночас в оперативному управлінні подібні ідеї реалізуються через проектне управління, що іноді позначається як системи управління, управління програмами або виробничими процесами[10, 18, 32, 38, 41].

Таблиця 1.1

Види системної діяльності і їхня характеристика

Види діяльності Системне пізнання	Мета діяльності Одержання знання	Засоби діяльності Знання, методи пізнання	Зміст діяльності Вивчення об'єкта і його предмета
Системний аналіз	Розуміння проблеми	Інформація, методи її аналізу	Розглядання проблеми за допомогою методів аналізу
Системне моделювання	Створення моделі системи	Методи моделювання	Побудова формальної або натурної моделі системи
Системне конструювання	Створення системи	Методи конструювання	Проектування і опредметнення системи
Системна діагностика	Діагноз системи	Методи діагностики	Вияснення відхилень від норми в структурі і функціях системи
Системна оцінка	Оцінка системи	Теорія і методи оцінки	Одержання оцінки системи, її значущості

Системи оточують нас всюди: будь-який предмет, явище чи процес можна розглядати як систему. У загальному розумінні система являє собою сукупність елементів, які мають певні характеристики.

До таких належать:

- зв'язки, які дають змогу забезпечити взаємодію між елементами шляхом об'єднання їх у єдину структуру;
- унікальні властивості, які відрізняють систему в цілому від характеристик окремих її частин.

Це дозволяє дійти висновку, що практично будь-який об'єкт можна вважати системою залежно від конкретної точки зору. Методологія системного підходу здобула широке застосування в різних галузях науки та промисловості. Одним із найяскравіших прикладів є використання цього підходу в управлінні бізнесом і персоналом. На думку Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О., системний підхід означає управління організацією як єдиною системою, у якій будь-яка взаємодія з однією частиною впливає на інші. Це підкреслює необхідність цілісного підходу до управління всім підприємством [40]. Хомяков В.І. визначає системний підхід як методологію, за якої об'єкт (система) розглядається як взаємопов'язаний комплекс елементів із власними "входом" (метою), "виходом", зв'язками із зовнішнім середовищем, зворотним зв'язком і внутрішнім "процесом" [35]. Таким чином, системний підхід не є просто набором загальних управлінських принципів. Це певна модель мислення, яка спрямована на ефективне управління в умовах невизначеності. Як метод управління, він базується на сприйнятті об'єкта як цілісної системи, визначенні його численних внутрішніх і зовнішніх зв'язків та застосуванні комплексу взаємоузгоджених методів для управління економікою, підприємствами чи окремими підрозділами. Управління організацією на основі системного підходу уможливорює аналіз складних і багатограних об'єктів для виявлення їх ключових характеристик, а також врахування найважливіших чинників, які впливають на їхній розвиток. Це також забезпечує узгодженість між цілями та результатами окремих підсистем організації. Важливо зазначити, що однією з основних переваг цього підходу є його здатність вирішувати слабо структуровані проблеми й знаходити оптимальні рішення для їх реалізації [23, с.151].

1.2. Системний підхід в управлінні організацією

Процес розвитку ринкових відносин в Україні вимагає ретельного аналізу сучасних теоретичних концепцій та створення ефективних практичних підходів до управління підприємствами. Для забезпечення результативного керування потрібно застосовувати такі методи, як абстрактно-логічний, балансовий, кореляційний, моделювання та інші. У процесі організації системи управління підприємством широко використовуються функціональний і системний підходи, які дозволяють аргументовано визначити функції та структуру управлінських органів [34, с.93].

Системність є способом мислення, що стосується організації та управління[31, с.76]. Вона сприяє тому, щоб керівник при ухваленні рішень міг бачити організацію як єдність її складових елементів, що невіддільно пов'язані із зовнішнім середовищем.

Основою цього підходу слугує принцип розгляду проблеми як єдиного цілого, тобто як системи. Необхідність у застосуванні системного підходу зумовлюється такими факторами:

- 1) складністю внутрішньої структури суб'єктів господарювання;
- 2) розширенням і ускладненням зв'язків;
- 3) стрімким і безперервним зростанням обсягу інформації;
- 4) екологічною нестабільністю;
- 5) підвищенням рівня конкуренції [24, с.93].

Системні елементи входять у всі згадані наукові підходи, які розглядають підприємство як систему або частину більш глобальної системи. У цьому контексті ключовими системними принципами, що визначають особливості функціонування систем, є:

- 1) цілісність, за якої властивості системи перевищують суму властивостей її складових компонентів, адже ці властивості не впливають безпосередньо з характеристик окремих елементів. Взаємозалежність функцій кожної частини системи формує її як єдине ціле;

2) структурність – можливість описати систему через її структуру, тобто через сукупність відносин і взаємодій між її елементами, що визначають поведінку системи в цілому, а не лише окремих її частин;

3) взаємозалежність структури та середовища – система не лише проектує свої властивості через взаємодію зі своїм оточенням, але й сама стає активним елементом у цьому процесі;

4) ієрархія – кожен компонент системи може сам по собі виступати як окрема система, яка в свою чергу є частиною більшої, глобальної системи;

5) множинність описів – через складність будь-якої системи для її повного пізнання необхідно створювати різноманітні моделі, кожна з яких розкриває певний аспект цієї системи [34, с.93].

Таким чином, застосування системного підходу дає змогу всебічно вивчити та оптимізувати діяльність підприємства в умовах сучасних реалій.

Суть системного підходу допомагає усвідомити важливу ідею: система – це не просто сукупність її елементів, а цілісна, організована структура, де взаємозв'язки між складовими відіграють ключову роль.

Таким чином, компанія як система потребує вивчення внутрішніх взаємозв'язків між компонентами, аналізу впливу одного елементу на інший, дослідження складних взаємозалежностей як у межах системи, так і між системою та зовнішнім середовищем. Розвиток будь-якої системи, зокрема економічної, тісно пов'язаний з якістю управління. Управлінський процес відіграє вирішальну роль як для окремих господарських суб'єктів, так і для держави в цілому.

Для забезпечення ефективності цей процес має ґрунтуватися на наукових підходах: системному, логічному, комплексному, глобальному, інтегративному, репродуктивному, еволюційному, структурному, політичному та ситуаційному. Яскравим прикладом складної економічної системи є підприємство. Воно являє собою багаторівневу структуру з численними зв'язками, включно з інформаційними потоками. У такій системі виникає синергетичний ефект: випуск продукції або надання послуг можливі лише завдяки злагодженій роботі всього підприємства.

Компанія складається з низки підсистем (відділів, служб), кількість і масштаб яких залежать від її специфіки. Одночасно підприємство є частиною ширшої системи – галузі, регіональної економіки та національного господарства.

Детальніше зупинимось на принципах системного підходу в управлінні підприємством. Він передбачає дотримання низки основних законів системи:

1. Композиція – гармонійне узгодження загальних корпоративних цілей із цілями окремих підсистем.

2. Пропорційність – вимога забезпечення високої якості продукції на всіх етапах виробничого циклу. Внутрішній баланс між елементами має узгоджуватися із зовнішнім середовищем та відповідати його рівню розвитку.

3. Орієнтація на найслабшу ланку (т. зв. «вузьке місце») із забезпеченням належної уваги до проблемних аспектів функціонування системи.

4. Онтогенез – врахування стадій життєвого циклу компанії або продукту у процесі побудови та управління системою.

5. Інтеграція – спрямованість на підвищення рівня внутрішньої організації та досягнення синергетичного ефекту.

6. Інформованість – наголос на важливості інформаційного забезпечення як ключової умови конкурентоспроможності.

7. Стійкість – дотримання принципів стабільності при проектуванні та експлуатації системи залежно від зовнішніх і внутрішніх умов, у комбінованому статичному та динамічному станах [35, с.304-307].

Саме дотримання цих принципів дозволяє підприємству досягати своєї мети, залишатися конкурентоспроможним і ефективним у мінливих умовах середовища.

Головна мета системного підходу полягає не лише в аналізі організацій як сукупностей елементів, а й у системному дослідженні

взаємозв'язків між ними. Дослідник визначає ці сукупності як модель системи, і розглядає їх крізь призму організації, що вивчається.

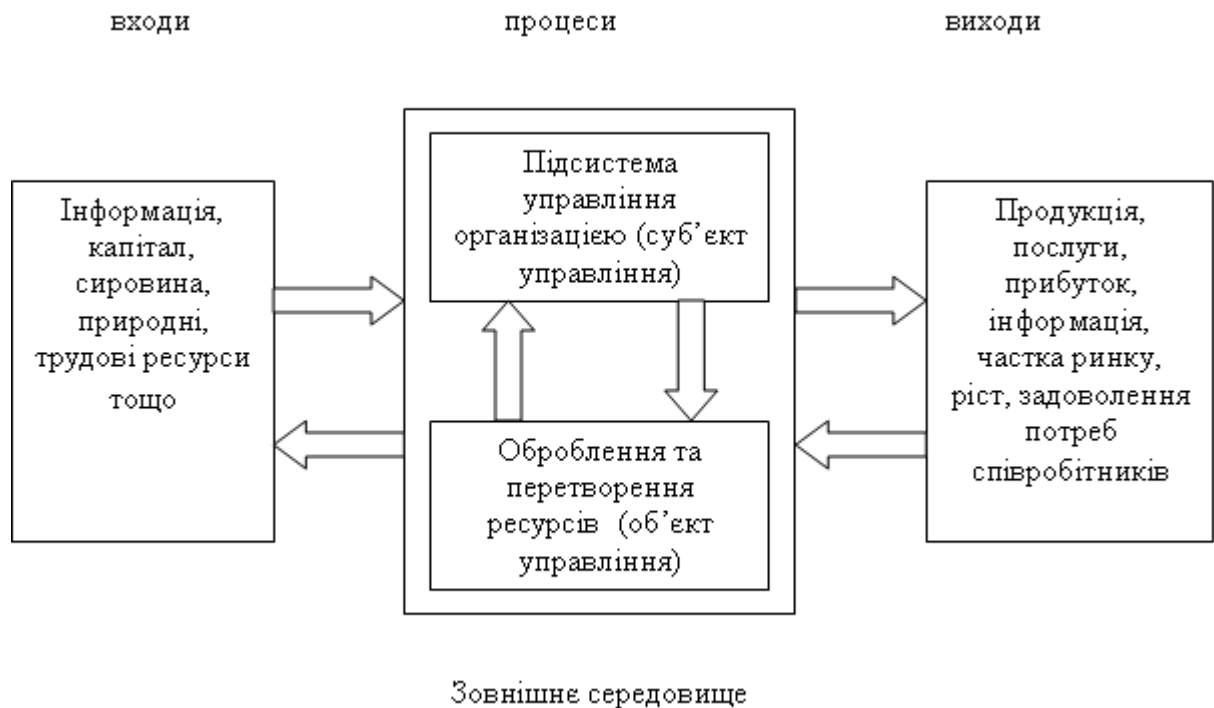


Рис. 1.1. Модель організації як відкритої системи

Кожна система управління має обов'язкові складові: суб'єкт управління, який пов'язаний із елементами системи за допомогою інформаційних зв'язків, та об'єкт управління, на який спрямовані управлінські дії. Якщо розглядати організацію як систему, методологія системного підходу дозволяє представити її як взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління (рис. 1.1). У структурі організації виділяються дві основні підсистеми: підсистема управління та підсистема технологічного процесу. Завданням першої є підготовка та здійснення управлінських впливів, які формують функціонування організації як єдиної системи. Слід зазначити, що існують різні наукові підходи до управління організаціями, серед яких структурний, ситуаційний, процесний, маркетинговий тощо. Водночас обмеження цих підходів полягає в тому, що більшість акцентуються лише на окремих аспектах, уникаючи комплексного аналізу продуктивності системи як цілісного явища, що залежить від численних факторів[9, 14, 17, 22, 34, 37].

Особливістю управлінської діяльності є її спрямованість на забезпечення цілісності операційної системи організації та її ефективне функціонування. Для забезпечення структурної цілісності та ефективності підсистем управління важливо реалізовувати системний підхід до їх діяльності. Це передбачає створення прогнозованих умов у різних сферах: організаційній, психологічній, правовій, кадровій, матеріальній та фінансовій. Усі ці компоненти виступають основою для досягнення поставлених цілей. Орієнтація управлінської діяльності на концепцію створення сприятливих умов є фундаментальним принципом системного підходу в менеджменті. Такий підхід дозволяє сприймати управління не лише як засіб вирішення нагальних завдань або відповідність вимогам комплектування, а й як частину загальносистемної функції управління бізнес-процесами[22, с.589-601].

Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і складних завдань, що постають перед підприємством у процесі його діяльності. У сучасній науці управління простежуються суттєві розбіжності у визначенні функцій, їх розмежуванні та класифікації. Існують різноманітні підходи до структури управлінських функцій. Наприклад, А. Файоль «пропонував, що управління включає прогнозування, планування, організацію, розпорядження, координацію та контроль. Водночас М. Альберт, М. Мексон та Ф. Хедоурі виділяють планування, організацію, мотивацію та контроль як основні складові управлінського процесу».

Інші дослідники додають до цього переліку специфічні функції: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавську, контрольно-оціночну та регулятивно-корекційну. Крім того, функції управління класифікуються залежно від ступеня їх прояву, що дозволяє відокремити загальні й часткові (конкретні) функції. До загальних відносять такі спільні риси, як прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль і координація (регулювання). Вони охоплюють управління будь-якою організацією і будь-яким її процесом, повністю відображаючи цикл управління: прийняття управлінського

рішення, його реалізацію та контроль виконання. Часткові функції управління відображають специфічну діяльність, обумовлену горизонтальним поділом управлінської праці в організації. До них належать управління інноваціями, фінансами, персоналом тощо[15, 26, 26, 29].

Слід зазначити, що поділ функцій на загальні та часткові є умовним. У реальній діяльності вони переплітаються і взаємодоповнюють одна одну: загальні функції є складовою будь-якої конкретної функції. Використання системного підходу до управління забезпечує цілісність і єдність усіх його функцій.

Системний підхід до управління передбачає, що організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як людські ресурси, матеріальні та фінансові питання, а також технології, які спрямовані на досягнення цілей у контексті змінного навколишнього середовища. Однією з ключових особливостей цього підходу є врахування системного ефекту доступності (синергетичного), завдяки якому система набуває якісно нових характеристик (властивостей емерджентності), які не властиві окремим її компонентам[5, 10, 15, 32].

Організація отримує з зовнішнього середовища інформацію, фінансові ресурси, робочу силу та матеріали. У процесі ці вхідні ресурси перетворюються, формуючи продукти чи послуги, які стають кінцевими результатами її діяльності. Однак організація не може функціонувати в ізоляції: для забезпечення свого існування та розвитку вона повинна взаємодіяти з іншими системами (громадськими організаціями, постачальниками, замовниками, вищими органами управління, профспілками тощо). Це робить організацію відкритою системою, яка тісно пов'язана з внутрішнім і зовнішнім середовищами. До основних аспектів внутрішнього середовища організації, які потребують управлінської уваги, належать: цілі, структура, завдання, технології та персонал. Цілі організації визначають бажані результати діяльності та є орієнтирами на кінцеві характеристики роботи компанії та її співробітників.

Організацію можна розглядати як інструмент для досягнення колективних результатів, які неможливо отримати силами окремих працівників чи департаментів. Структура організації представляє собою логічний зв'язок між різними рівнями управління, що забезпечує оптимальну реалізацію її цілей. Це також включає поділ праці — одну з передумов підвищення ефективності [21, 26, 31, 35].

Завдання організації — це конкретна робота або її частина, яка повинна бути виконаною в певний час і визначеним способом. Вони можуть включати взаємодію з людьми, об'єктами (машинами, сировиною, інструментами) чи інформацією. Висока спеціалізація завдань, яка передбачає розподіл праці на окремі операції, є одним із найважливіших чинників підвищення продуктивності [14, 19, 22].

Технологія, за поглядами деяких дослідників, представляє собою спосіб інтеграції навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та знань, необхідних для трансформації входів системи, таких як сировина чи інформація. Основу сучасних технологій складають стандартизація, механізація та автоматизація, які сприяють розширенню спеціалізації. Персонал організацій включає менеджмент та працівників різної кваліфікації. Рівень професіоналізму, компетенції, мотивації та енергійності персоналу безпосередньо впливає на здатність організації досягати своїх цілей.

Аналіз внутрішніх аспектів організації дає можливість оцінити її потенціал та ресурси для реалізації запланованих результатів. Таке дослідження охоплює:

- забезпечення кадрами: їх компетенції, потенціал та інтереси; - структуру та ефективність систем управління і маркетингової діяльності;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні процеси, дослідницька діяльність);
- фінансове становище;
- особливості організаційної культури [16, 19, 32, 37].

Фінансовий аналіз є ключовим для визначення існуючих або можливих вразливостей компанії в порівнянні з конкурентами. Дослідження

внутрішнього середовища спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін організації. Переваги формують основу для конкуренції і повинні розвиватися й зміцнюватися, тоді як слабкості потребують усунення або зниження їхнього впливу. Ще однією важливою характеристикою будь-якої організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Надійна діяльність компанії передбачає взаємодію із зовнішніми елементами для забезпечення ресурсів і формування споживацького попиту.

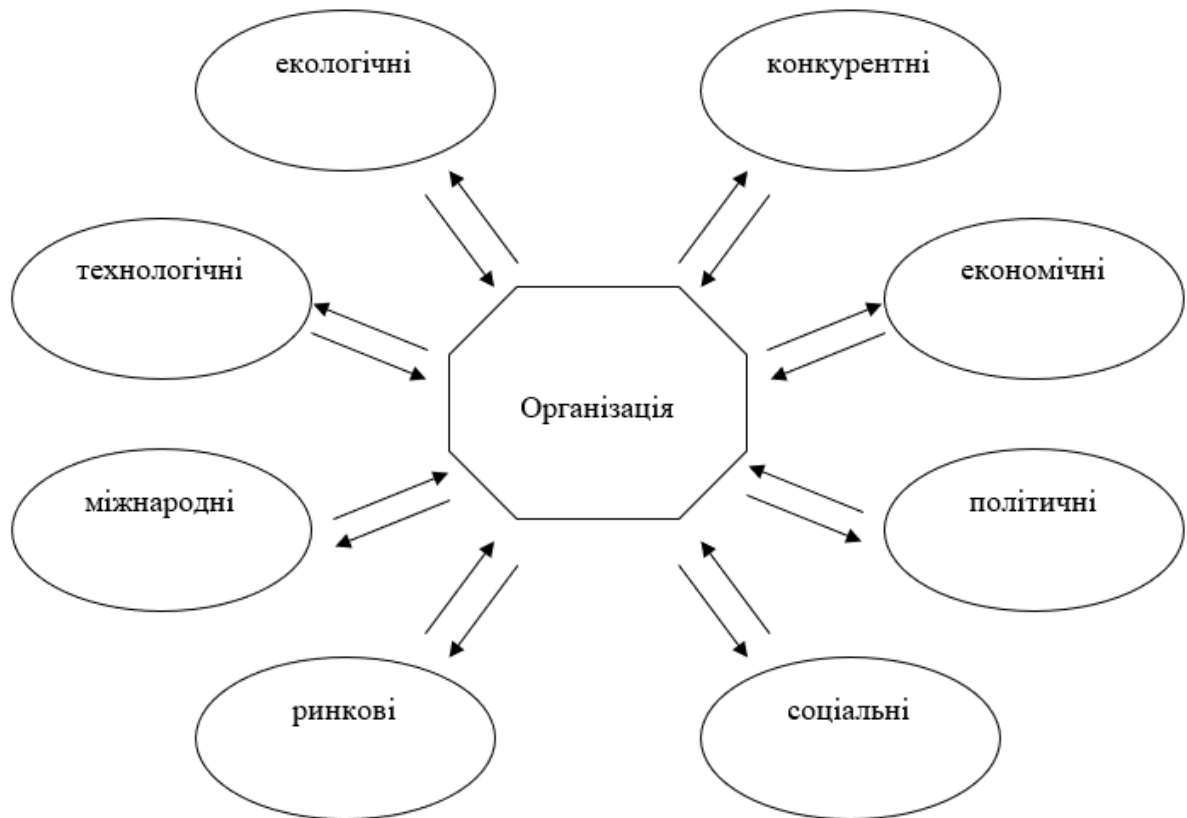


Рис. 1.2. Фактори зовнішнього середовища організації

Організація не може існувати поза межами соціального та економічного контексту, вона інтегрується у більш складну систему взаємозалежностей з державними структурами, постачальниками, клієнтами, адміністративними установами тощо. Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів і стимулом для розвитку (рис. 1.2).

Поняття зовнішнього середовища включає численні фактори впливу, які істотно визначають діяльність організації. Цей аналіз спрямований на ідентифікацію можливих загроз та перспектив, які слід враховувати при плануванні стратегій і досягненні цілей. Аналіз зовнішнього середовища

охоплює дослідження мікрооточення (безпосереднє оточення) та макрооточення (опосередковані зовнішні фактори). Макрооточення включає елементи, які опосередковано впливають на стійкість і результати діяльності організації навіть за відсутності прямого або негайного впливу на її функціонування[2, 9, 23, 28, 31, 34, 39].

Аналіз макрооточення охоплює вивчення зовнішнього середовища, яке впливає на функціонування організацій. Сюди належать міжнародні аспекти (збройні конфлікти, економічні кризи), внутрішня політика, правове регулювання економіки, розвиток науки, технології, соціальні і культурні особливості суспільства, а також стан навколишнього середовища. Для прикладу розглянемо вплив деяких ключових факторів макрооточення.

Економічні фактори. Постійне відстеження економічної ситуації є вкрай важливим, адже це дає змогу зрозуміти механізми створення та розподілу ресурсів. Ключовими показниками тут виступають ВВП, рівень інфляції, валютний курс, процентні ставки, платіжний баланс і рівень безробіття.

Завдання полягає у визначенні умов цих показників, які можуть сприяти зростанню організації або створювати для неї ризики. Політичні фактори. Рівень політичної стабільності у країні прямо впливає на ефективність діяльності організації. Важливо розуміти наміри уряду щодо розвитку економічних секторів і суспільства загалом. Деякі великі компанії беруть активну участь у політичних процесах, використовуючи можливість лобіювати власні інтереси та впливати на прийняття рішень. Разом із тим, політична складова може нести як виклики, так і перспективи для бізнесу.

Технологічні й науково-технічні фактори. Аналіз інноваційних тенденцій у сфері науки і техніки дозволяє відслідковувати динамічний розвиток технологій чи появу нових ринкових ніш завдяки прогресу. Як приклад можна згадати стрімкий розвиток інформаційних технологій, який суттєво впливає на багато галузей.

Міжнародні фактори. Компанії, що працюють на світових ринках, потребують регулярного аналізу глобального економічного середовища. Це

включає оцінку зовнішньоторговельної політики, митних і антидемпінгових заходів, а також стратегій країн-торговельних партнерів.

Соціальні та демографічні фактори. Важливим елементом є дослідження соціальних умов, таких як рівень освіти, якість життя населення, культурні традиції та цінності суспільства, а також демографічні процеси. Ці аспекти мають значний вплив як на макроекономічне середовище, так і на внутрішнє функціонування організацій. Таким чином, системний аналіз макрооточення сприяє виявленню ризиків і можливостей для ефективного управління та розвитку організацій.

Фактори мікрооточення безпосередньо впливають на функціонування організації. До основних елементів, що перебувають в її найближчому оточенні, належать споживачі, постачальники, конкуренти, ринок праці, органи державної влади та законодавчі акти, які регулюють діяльність організацій. Аналіз зовнішнього середовища здійснюється для виявлення потенційних загроз і можливостей, які варто враховувати під час визначення та досягнення цілей. Взаємозв'язок між факторами середовища визначає силу їхнього впливу один на одного. Також важливо враховувати динаміку змін у середовищі, тобто швидкість, з якою вони відбуваються.

Рівень невизначеності оточення залежить від кількості доступної інформації та впевненості керівника в її достовірності. Чим менше визначеності й стабільності, а також частіше змінюється законодавство, тим складніше прийняти ефективне рішення. Загальносвітові економічні тенденції впливають на вартість таких ресурсів, як електроенергія, газ, паливо та інші джерела енергії. Коливання валютного курсу, зокрема долара й національної валюти, визначає кредитоспроможність споживачів, особливо населення. Під час економічного спаду очікувати розширення виробництва чи зростання інвестицій, у тому числі іноземного капіталу, доволі складно. Аналіз середовища організації є завданням аналітичних відділів та відділів маркетингу. Їхня основна мета полягає у забезпеченні доступу до необхідної інформації.

Найчастіше використовувані методи збору даних для моніторингу стану зовнішнього середовища включають[12, 23, 43]:

- кабінетні дослідження із залученням вторинних джерел, таких як журнали, книги, електронні носії інформації та інтернет-ресурси;
- участь у професійних конференціях;
- аналіз досвіду роботи персоналу організації; - маркетингові дослідження ринку.

Системний підхід дозволяє оцінювати будь-яку виробничу чи економічну діяльність та оптимально керувати її специфічними характеристиками. Це надає можливість аналізувати кожну ситуацію у межах єдиної системи, визначати ключові проблеми на вході та виході. Використання системного підходу забезпечує надійний спосіб організації процесу ухвалення рішень на різних рівнях управління. Такий аналіз поступово став універсальною методологією для дослідження складних технічних і соціальних систем. Він є не лише найефективнішою концептуальною основою сучасного управління, а й дієвим інструментом вирішення проблем.

Керівник організації має сприймати свою діяльність як системний процес. Основними аспектами його роботи є ретельний аналіз управлінських ситуацій, визначення оптимальних засобів впливу, прийняття відповідних рішень, а також підсумковий оцінний розгляд досягнутих результатів.

Ключовою складовою цього процесу є чітке усвідомлення мети, яка виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи цілісність і ефективність управління на всіх етапах роботи.

Висновки до розділу 1

Управління – це складний процес, що передбачає цілеспрямований вплив на об'єкти чи системи задля їхньої стабільності або трансформації, з метою досягнення визначених цілей. Ефективне керівництво базується на використанні системи методів і прийомів, які складають основу професійної діяльності менеджерів. Воно передбачає організований вплив групи людей на

конкретні об'єкти та здійснюється в рамках структурованих організацій, які мають певні цілі й системи управління. Згідно з основними принципами теорії систем, кожний об'єкт, явище або процес (зокрема підприємство) можна вважати системою. Для забезпечення ефективного управління необхідно враховувати відносини між елементами системи, їхній взаємний вплив, а також зв'язки між системою та її середовищем.

Процес розвитку будь-якої системи, зокрема економічної, залежить від управлінських дій. Щоб забезпечити ефективність управління, воно має спиратися на наукові підходи: системну інтеграцію, комплексність, логіку, глобальність, структурність, директивність та адаптацію до специфічних ситуацій. Значення систематизованих наукових знань про управління полягає в їхній здатності забезпечувати своєчасне й ефективне керування щоденними операціями організації, прогнозувати майбутні сценарії розвитку, формувати стратегічні та оперативні рішення, а також грамотно визначати цілі та завдання. Організація як суб'єкт управління виступає не лише соціальною системою, що базується на взаємодії складових компонентів і підсистем. Вона є активною системою, яка безпосередньо взаємодіє з навколишнім середовищем, не лише впливаючи на його складові, але й перебуваючи у тісній залежності від цих зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ВКФ «Тріумф»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства в системі управління підприємством

Досягнення успіху підприємницької діяльності та забезпечення стійких позицій підприємства на конкурентному ринку в довгостроковій перспективі потребує значних зусиль. Як правило, ухваленню рішення про виконання певних завдань передують ґрунтовний аналіз діяльності, метою якого є виявлення слабких сторін і недоліків, оцінка причинно-наслідкових зв'язків економічних показників, визначення відповідальних осіб і частки участі партнерів у досягнутих результатах. Це підтверджує важливість проведення аналізу фінансово-господарських показників ТОВ ВКФ «Тріумф».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничо-комерційна фірма «Тріумф» є підприємством приватної форми власності, яке спеціалізується на оптовій торгівлі продуктами харчування. Компанія була зареєстрована 27 грудня 2002 року, що свідчить про значний досвід роботи у сфері дистрибуції продовольчих товарів та тривалу присутність на ринку. Юридична адреса компанії: 78200, Івано-Франківська область, Коломийський район, місто Коломия, вулиця Ф. Горбаша, 9А. Матеріально-технічна база ТОВ ВКФ «Тріумф» включає складські приміщення, обладнані для зберігання харчових продуктів, зокрема із холодильним устаткуванням і системами контролю температурного режиму. Також підприємство має транспортні засоби, які забезпечують ефективну доставку продукції. Розвинена інфраструктура є критично важливою для роботи з швидкопсувними товарами, такими як рибна продукція та інші продукти харчування. Збереження високої якості продукції під час транспортування до кінцевих споживачів напряду впливає на репутацію компанії, залежно від рівня логістичного забезпечення.

Основним джерелом інформації про фінансову діяльність ТОВ ВКФ «Тріумф» виступає фінансова звітність, що базується на даних фінансового

обліку. Вона є основним інформаційним мостом між підприємством, його партнерами та учасниками зовнішнього середовища. Користувачі цієї інформації керуються власними інтересами відповідно до своїх цілей. Власники бізнесу, зокрема, аналізують динаміку капіталу і оцінюють ефективність управління ресурсами компанії, тоді як кредитори та інвестори приймають рішення щодо умов фінансування або продовження співпраці з урахуванням надійності повернення позик.

Фінансова звітність також є корисною для аудиторів, консультантів, біржових структур, юристів і медіа. Для аналізу ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ ВКФ «Тріумф» розглянемо структуру майна підприємства та джерела його формування. Дослідження складу та структури майна має принципове значення, адже від цих факторів залежать масштаби діяльності, соціально-економічний розвиток, платоспроможність, ліквідність і фінансова стабільність підприємства. Головним джерелом даних для аналізу фінансового стану підприємства є його баланс. Слід зазначити, що аналіз фінансового стану також відомий як аналіз балансу. Цей інструмент дозволяє отримати узагальнену інформацію про результати діяльності підприємства на початок і кінець звітного періоду, а також про операції, здійснені впродовж періоду.

Аналіз балансу допомагає керівникам оцінювати місце свого бізнесу серед компаній галузі, перевіряти правильність стратегічного курсу розвитку, раціональність використання наявних ресурсів та розв'язувати інші управлінські завдання. З передбачених у балансі ТОВ ВКФ «Тріумф» даних випливає, що основні засоби й матеріальні активи в загальному підсумку враховані за залишковою вартістю. Дебіторська заборгованість обліковується без урахування резервів сумнівних боргів, запаси – без урахування можливих втрат чи уцінок. Власний капітал відображено з урахуванням фактично вкладених коштів, однак без урахування можливих непокритих збитків.

Зробимо аналіз показників фінансово-господарської діяльності, які представлені в таблиці 2.1, рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ ВКФ «Тріумф»

Показники	Роки дослідження		
	2022	2023	2024
Чистий фінансовий результат (прибуток)	-	-	2553
Чистий дохід від реалізації	63607	88804	99425
Валовий фінансовий результат	- 6879	18318	25623
Собівартість реалізації	70486	73802	73802

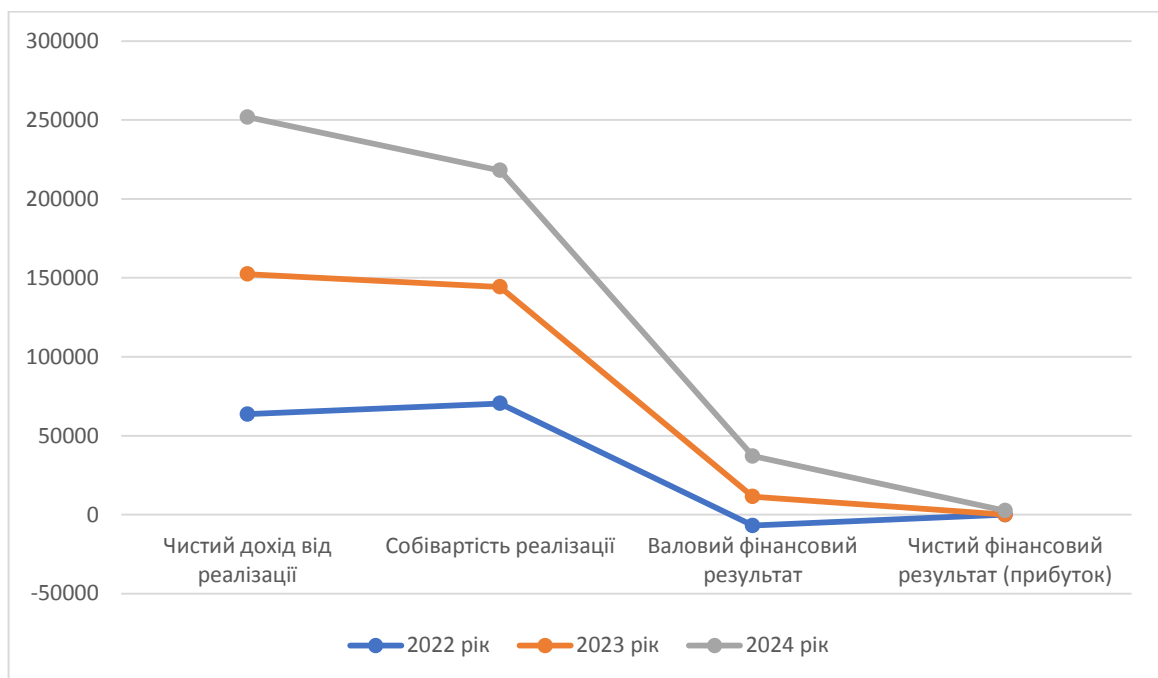


Рис. 2.1. Діаграма основних фінансових показників на підприємстві

Протягом аналізованого періоду чітко простежується стабільне зростання чистого доходу: з 63,6 млн грн у 2022 році до 99,4 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 56,2 %. Хоча собівартість реалізованої

продукції залишалась відносно сталою, темпи збільшення доходів перевищували темпи зростання витрат (рис. 2.2, табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «ВКФ ТРИУМФ»

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/ 2022	Відн. відхилення 2023/ 2022, %	Абс. відхилення 2024/ 2023	Відн. відхилення 2024/ 2023, %
Основні засоби	3 082	3 309	2 582	+227	+7,37	-727	-21,97
Необоротні активи	3 828	4 122	3 147	+294	+7,68	-975	-23,66
Дебіторська заборгованість	9 658	9 280	10 217	-378	-3,91	+937	+10,10
Гроші та еквіваленти	66	157	257	+91	+137,88	+100	+63,69
Оборотні активи	30 537	29 926	33 661	-611	-2,00	+3 735	+12,48
Активи	34 365	34 048	36 808	-317	-0,92	+2 760	+8,11
Статутний капітал	8 460	15 000	21 000	+6 540	+77,28	+6 000	+40,00
Власний капітал	12 050	19 351	27 904	+7 301	+60,61	+8 553	+44,20
Довгострокові зобов'язання	7 843	1 583	0	-6 260	-79,83	-1 583	-100,00
Поточні зобов'язання	14 472	13 114	8 904	-1 358	-9,39	-4 210	-32,12
Пасиви	34 365	34 048	36 808	-317	-0,92	+2 760	+8,11
Чистий дохід	63 607	88 804	99 425	+25 197	+39,62	+10 621	+11,96
Собівартість	48 777	70 486	73 802	+21 709	+44,52	+3 316	+4,71
Валовий прибуток	14 830	18 318	25 623	+3 488	+23,52	+7 305	+39,87
Операційний прибуток	837	928	3 113	+91	+10,87	+2 185	+235,37
Прибуток до оподаткування	837	928	3 113	+91	+10,87	+2 185	+235,37
Чистий прибуток	687	761	2 553	+74	+10,77	+1 792	+235,61

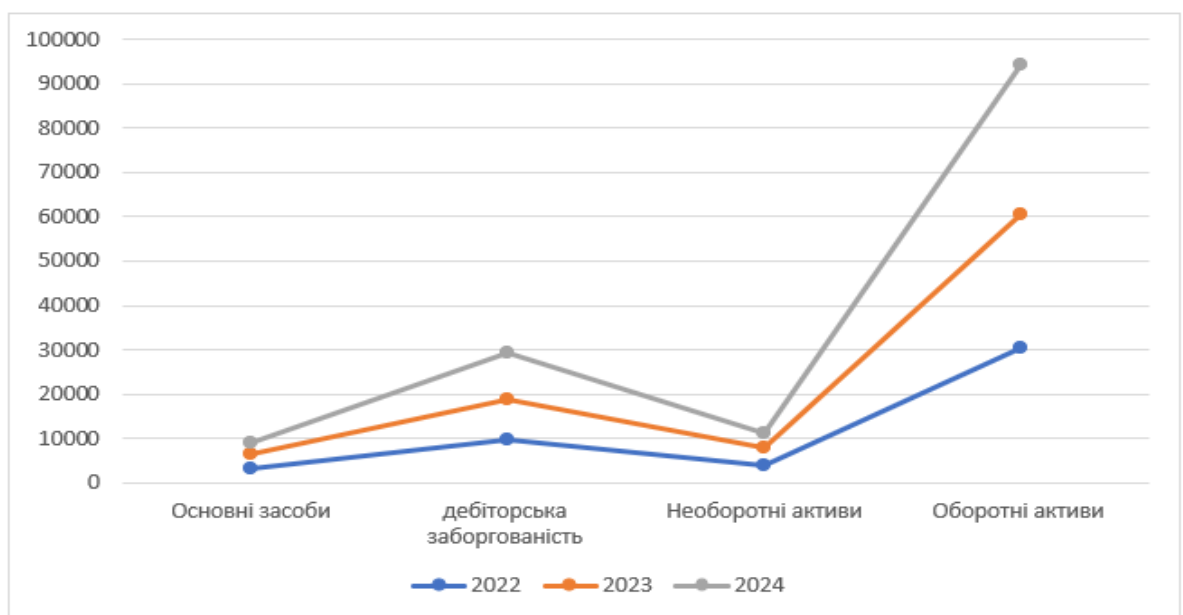


Рис. 2.2. Діаграма показників фінансової діяльності підприємства

Як результат, валовий прибуток значно покращився — з -6,9 млн грн у 2022 році до 25,6 млн грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. У 2024 році ТОВ ВКФ «Тріумф» зафіксувало чистий прибуток у розмірі 2,553 млн грн, при цьому вартість активів на кінець року склала 36,808 млн грн. Це вказує на рентабельність діяльності підприємства, його здатність генерувати позитивні фінансові результати та забезпечувати достатній рівень активів для стабільної операційної та інвестиційної діяльності.

Зважаючи на обсяг виручки та вартість активів, компанія класифікується як суб'єкт малого підприємництва, що відповідає її позиціонуванню як регіонального дистриб'ютора. Аналіз фінансових показників надає важливу інформацію для оцінки стійкості підприємства, його ресурсного потенціалу й можливостей для подальшого розвитку. Порівняння показників за три роки дозволяє виявити динаміку змін у структурі активів і капіталу, оцінити реакцію компанії на зовнішні фактори та ефективність використання ресурсів. На основі цього можна зробити висновки про господарську діяльність ТОВ ВКФ «Тріумф», його фінансову стабільність, гнучкість у коригуванні стратегічних напрямків та здатність зберігати темпи зростання в умовах конкуренції й макроекономічних змін.

Досліджуване підприємство ТОВ ВКФ «Тріумф» демонструє задовільний рівень поточної ліквідності, стабільну, хоча й помірну рентабельність, а також високу ділову активність. Це свідчить про ефективне використання ресурсів і створює сприятливі умови для подальшого розвитку за рахунок оптимізації витратної структури та вдосконалення управління оборотними активами.

Таким чином, ТОВ ВКФ «Тріумф» є фінансово стійким представником малого бізнесу з відносно стабільними показниками виручки та позитивними фінансовими результатами. При цьому, маючи достатній потенціал у ресурсному та організаційно-економічному аспектах для подальшого зростання.

2.2. Характеристика взаємозв'язку внутрішніх елементів системи управління підприємством

Підприємство ТОВ ВКФ «Тріумф» як відкрита система являє собою складну цілісність, утворену численними взаємозалежними елементами, які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище організації — це складова загального середовища, що перебуває в межах самої організації та здійснює безпосередній і постійний вплив на її функціонування.

У системі управління ТОВ ВКФ «Тріумф» можна виділити такі ключові чинники внутрішнього середовища: місія підприємства, виробничий процес, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру, технології та завдання.

Аналіз внутрішнього середовища включає визначення джерел інформації, обробку отриманих даних із використанням відповідних методів аналізу, а також розробку заходів для ефективного вирішення виявлених питань.

Місія та цілі відіграють основну роль у діяльності організації. Кожна компанія — це колектив людей, які поєднали свої зусилля для реалізації спільної діяльності, спрямованої на досягнення чітких і загальних цілей. Водночас організація є інструментом для досягнення завдань, які окремі особи не змогли б вирішити самостійно. Місію ТОВ ВКФ «Тріумф» можна сформулювати як задоволення потреб клієнтів у якісному верхньому одязі власного виробництва.

Раціональне визначення місії підприємства має критичне значення для його успіху, адже воно:

- сприяє плануванню довгострокового розвитку в межах прогнозів керівництва;
- знижує ризик прийняття управлінських рішень із недостатньою мотивацією;
- допомагає у формуванні стійкої організації та стимулює працівників до продуктивної діяльності;

- сприяє керівникам середнього рівня у постановці цілей і завдань, а також в інтеграції політики підрозділів із загальною стратегією компанії;
- забезпечує належну підготовку компанії до майбутніх викликів.

Цілі підприємства визначають конкретний кінцевий стан або бажаний результат, на який спрямована робота всього персоналу компанії. У процесі стратегічного планування керівництво формує такі цілі та інформує про них усіх співробітників організації, що слугує потужним інструментом для координації дій.

Підприємство може розглядатися як інструмент для досягнення колективних цілей, недосяжних на індивідуальному рівні. У цьому контексті, коли завдання визначають загальні орієнтири (основну причину існування підприємства), кінцевий стан, до якого прагне ТОВ ВКФ «Тріумф», формулюється у вигляді її цілей. Цільова структура організації є досить багатогранною.

Зокрема, компанія має різнопланові напрямки діяльності, орієнтовані як на зовнішнє середовище (наприклад, завоювання ринку), так і на внутрішні аспекти (удосконалення мотиваційної системи працівників). Додатково цілі ТОВ ВКФ «Тріумф» охоплюють різні підходи до реінвестування прибутку, в основі яких лежить переконання, що головними для підприємства є стратегічні та фінансові досягнення.

Фінансові цілі ставлять собі за мету отримання певного результату у фінансовій сфері. У той час стратегічні цілі спрямовані на посилення конкурентоспроможності й забезпечення стабільних позицій компанії у всіх сферах її діяльності. Основні стратегічні та фінансові завдання ТОВ ВКФ «Тріумф» представлені схематично на рисунку 2.3.

Керівництво підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» усвідомлює важливість досягнення цих стратегічних цілей. Для реалізації своїх планів компанія створила чітко структурований продуктово-товарний портфель з урахуванням споживчого попиту, впровадила сучасні технології для виготовлення конкурентоспроможного верхнього одягу та вдосконалила свою організаційну структуру. Для збереження позицій на ринку верхнього

одягу та підвищення ефективності своєї діяльності, фахівці ТОВ ВКФ «Тріумф» регулярно проводять ринкові дослідження, моніторять попит і пропозицію у сфері виробництва швейної продукції. Маркетингова стратегія в компанії сконцентована на таких напрямках: - розробка нової політики щодо розвитку асортименту продукції; - оптимізація та перегляд обліку і планування портфеля продукції. Ці заходи реалізуються як внутрішньо у компанії, так і за підтримки спеціалізованих зовнішніх організацій.



Рис. 2.3. Класифікація цілей ТОВ ВКФ «Тріумф»

2. Структура. Формальна організація включає кілька рівнів управління та підрозділів. Інший термін для позначення розподілу – «функціональні області», який не варто плутати з функціями управління. Поняття функціональної зони стосується діяльності, яку виконує підрозділ на благо всієї організації, наприклад, у таких напрямках, як маркетинг, виробництво, навчання персоналу або фінансове планування. Рівні управління та функціональні області, що присутні в організації, перебувають у логічній

взаємодії, формуючи її структуру. Ця структура розроблена для максимально ефективного досягнення поставлених цілей і завдань організації.

В організаційній структурі управління ТОВ ВКФ «Тріумф» виділено три рівні керівництва, які залежать від масштабу організації, сфери діяльності та інших чинників. У кожному із цих рівнів діють управлінські органи та призначені посадові особи, що виконують визначені управлінські функції. Найвищим органом управління ТОВ ВКФ «Тріумф» є загальні збори засновників, до яких входять самі засновники або їхні офіційно призначені представники. До виключної компетенції цього органу належить вирішення наступних питань:

1. Внесення змін або доповнень до Статуту ТОВ ВКФ «Тріумф».
2. Обрання чи звільнення директора підприємства.
3. Прийняття рішень щодо розподілу прибутку підприємства.
4. Затвердження річного звіту та фінансового балансу.
5. Схвалення бізнес-планів і контроль за їх виконанням.
6. Прийняття рішення про припинення діяльності підприємства (реорганізацію або ліквідацію), призначення складу ліквідаційної комісії та порядок податкової ліквідації.
7. Розгляд інших питань, які за Статутом належать до компетенції загальних зборів засновників.

Загальні збори засновників можуть скликатися в будь-який час за письмовою ініціативою хоча б одного із засновників або директора ТОВ ВКФ «Тріумф». Час, місце проведення та порядок денний зборів мають бути узгоджені не пізніше ніж за 10 днів до їх проведення. У разі потреби засновники можуть делегувати директору всі свої повноваження, включно з тими, що входять до виключної компетенції загальних зборів. Директор діє від імені ТОВ ВКФ «Тріумф» у межах, встановлених чинним законодавством і статутом підприємства. Він підпорядковується загальним зборам засновників і забезпечує виконання їхніх рішень.

Основні повноваження директора, визначені Статутом, включають:

1. Рішення всіх операційних питань діяльності підприємства, крім тих, що належать до виключної компетенції зборів засновників (якщо ці питання не були передані директору).

2. Представлення інтересів підприємства без надання доручення у відносинах із іншими компаніями, організаціями, установами, державними та місцевими органами влади або фізичними особами, а також укладання договорів від імені підприємства і здійснення інших операцій.

3. Виконання функцій роботодавця, включаючи прийняття працівників на роботу, їх звільнення, накладення санкцій чи застосування заохочень тощо.

Під час призначення директора ТОВ ВКФ «Тріумф» з ним укладається трудовий договір (контракт). До обов'язків директора входять:

- розробка та затвердження посадових інструкцій для працівників підприємства;
- забезпечення дотримання вимог чинного законодавства, статуту та інших внутрішніх документів організації;
- вжиття необхідних заходів для забезпечення виконання планів ТОВ ВКФ «Тріумф».

Другий рівень управління репрезентують керівники відділів та підрозділів підприємства. До цієї категорії входять:

- заступник директора з виробництва та технічного забезпечення,
- головний бухгалтер,
- заступник директора з економіки,
- заступник директора з маркетингу,
- юрисконсульт,
- начальник відділу кадрів.

Ці керівники мають певні права у сфері розподілу й використання ресурсів компанії та несуть відповідальність за виконання закріплених за ними функцій. Заступник директора з питань виробництва та технічного забезпечення відповідає за вирішення завдань, пов'язаних із виробничою

діяльністю підприємства та технічною підтримкою. Його основними обов'язками є:

- розробка і впровадження управлінських рішень у сфері дослідницької та експериментальної роботи організації;
- удосконалення технологій виробництва;
- забезпечення технічної підготовки та сервісного обслуговування;
- ініціювання і реалізація заходів із підвищення якості продукції.

Виробничий відділ займається розробкою оперативних планів щодо випуску продукції для кожної майстерні, організовує ритмічну роботу для їх виконання, а також контролює та регулює перебіг виробничих процесів. Технічний відділ відповідає за розвиток і прийняття рішень у сферах енергетики, транспортування, закупівель. На нього також покладається контроль якості продукції, попередження дефектів, розробка та впровадження систем управління якістю продукції.

Заступник директора з економіки комунального підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» відповідає за організацію економічної та планової діяльності компанії. До його завдань належить управління процесами планування та регулювання, а також прийняття рішень, що впливають на ефективну організацію роботи підприємства.

Серед основних обов'язків можна виділити:

- формування місії підприємства (забезпечення споживачів якісним верхнім одягом);
- визначення стратегічних цілей і завдань компанії;
- розробка різноманітних планів, економічних стратегій, бізнес-планів на задані періоди, а також створення бюджету;
- контроль за поточними та фіксованими витратами;
- виконання аналізу попереднього періоду та підготовка прогнозів на майбутнє.

Планово-економічний відділ, який підпорядковується заступнику з економіки, здійснює моніторинг виконання запланованих завдань та проводить детальний аналіз діяльності компанії. Головний бухгалтер ТОВ

ВКФ «Тріумф» безпосередньо підпорядковується директору підприємства. Він володіє правами, встановленими для головних бухгалтерів відповідно до законодавства, й несе відповідальність за ведення бухгалтерського обліку та фінансово-господарської звітності. До складу бухгалтерії входять головний бухгалтер, його помічник, бухгалтер I категорії та бухгалтер II категорії. Заступник директора з маркетингу теж підпорядковується безпосередньо директору підприємства та керує такими підрозділами:

- відділом маркетингу;
- складом готової продукції;
- відділом постачання і збуту.

До компетенції цього заступника входить прийняття рішень щодо обсягів матеріалів, вибору швейної продукції, планування поставок і продажів, а також організації торговельної діяльності підприємства. Кадровий відділ займається реалізацією політики управління персоналом. Його функції включають набір працівників, їхню професійну адаптацію та соціальну інтеграцію, навчання і підвищення кваліфікації, сприяння кар'єрному росту, переведення на інші посади або звільнення, а також забезпечення належної організації трудового процесу на підприємстві.

Третій рівень управління ТОВ ВКФ «Тріумф» представлений рівнем виробничих дільниць. До складу цього рівня входять начальники дільниць, які керують налагоджувальниками, комірниками, табельниками, майстрами. Останні безпосередньо відповідають за роботу бригад працівників. В організаційній структурі управління кожен елемент займає своє специфічне місце і має зв'язки, що гарантують ефективну взаємодію. Варто зазначити, що всі рівні управління будь-якої компанії активно співпрацюють між собою, орієнтуючись на досягнення єдиної мети чи сукупності цілей існування підприємства. Схема організаційної структури управління ТОВ ВКФ «Тріумф» демонструє статичне розташування підрозділів і посад, а також природу зв'язків між ними.

У структурі можна виділити такі типи зв'язків:

- лінійні – між підрозділами і керівниками різних рівнів управління, при цьому один з них підпорядковується іншому (директор – начальник цеху – майстер);

- функціональні – взаємодія керівників, які виконують певні функції на різних управлінських рівнях, але не мають адміністративного підпорядкування один одному (начальник цеху – начальник планово-економічного відділу);

- міжфункціональні або кооперативні – зв'язки між підрозділами одного рівня (начальник цеху – начальник іншого цеху). Природа цих зв'язків формує лінійно-функціональний тип організаційної структури управління ТОВ ВКФ «Тріумф» .

Перевагами такої структури є залучення висококваліфікованих спеціалістів для виконання конкретних завдань, поєднання принципу управлінської спеціалізації з ефективним управлінським блоком, а також гнучкість самої організації. Водночас лінійно-функціональна структура має і недоліки. Серед них можна виокремити складність у координації лінійної та функціональної діяльності при реалізації нових проєктів, вузьку спеціалізацію працівників та обмежені перспективи професійного розвитку для лінійних і функціональних менеджерів. Попри це, ТОВ ВКФ «Тріумф» обрало таку структуру, яка найбільше відповідає її стратегічним цілям, забезпечує дієву взаємодію з зовнішнім середовищем і сприяє досягненню запланованих результатів.

Діяльність ТОВ ВКФ «Тріумф» , подібно до будь-якої іншої організації, умовно поділяється на три основні напрями: робота з людьми, робота з об'єктами (обладнання, сировина, інструменти) та робота з інформацією. Наприклад, в магазинах персонал переважно займається обробкою об'єктів, як-от товари. Завдання помічника здебільшого спрямовуються на взаємодію з людьми. У свою чергу, функції заступника директора з економіки суттєво пов'язані з аналізом та обробкою інформації. Щодо технологій, то в ТОВ ВКФ «Тріумф» їм надається велике значення як засобу трансформації сировини у готову продукцію. Компанія

спеціалізується на випуску верхнього одягу, переважно для чоловіків (костюми, штани, куртки, пальта). У виробництві застосовуються автоматизовані машини, напіваавтомати та різноманітні агрегати. Важливо враховувати, що технологія охоплює не лише технічну складову, але й сукупність навичок працівників, якісне обладнання, інфраструктуру, інструментарій та відповідний технічний досвід, необхідні для забезпечення ефективного перетворення матеріалів. Виробниче та технологічне обладнання підприємства систематизується у чотири основні групи: - устаткування для підготовчо-розкрійного процесу; - швейне обладнання; - апарати для волого-теплової обробки напівфабрикатів і готових виробів; - конвеєрні пристрої та механізми.

Компанія регулярно модернізує та розширює свою технічну базу. Оскільки ТОВ ВКФ «Тріумф» працює здебільшого з давальницькою сировиною, його діяльність регулюється контрактами з закордонними партнерами. Удосконалення технологічних процесів здебільшого відбувається у рамках спеціалізованих інноваційних проєктів, які передбачають придбання високотехнологічного обладнання у провідних іноземних виробників. Зокрема, на підприємстві впроваджено автоматизовану систему проєктування форм (САПР), що суттєво скорочує час розробки нових моделей та їх запуску у серійне виробництво. Також проведено технічну та технологічну модернізацію розкрійно-підготовчих ділень. Це дозволило значно знизити трудомісткість процесів завдяки їх автоматизації, що сприяло створенню конкурентоспроможної продукції. Для реалізації цих змін було закуплено сучасне розкрійне обладнання та техніку для волого-теплової обробки матеріалів від італійської компанії L-Elit.

Обладнання, представлене даною компанією, належить до новітнього покоління. Його революційною особливістю є програмування робочих параметрів і збереження цих даних у пам'яті машини. Така інноваційна технологічна система забезпечує точне дотримання деталей, дизайнерських рішень і налаштувань робочих параметрів. Крім того, вона дозволяє змінювати налаштування залежно від розмірів, типу сировини або

напівфабрикатів, що застосовуються в технологічному процесі. Завдяки зменшенню людського впливу мінімізується кількість помилок у параметрах, що своєю чергою сприяє економії матеріалів і забезпеченню високої якості кінцевої продукції. Проте це означає, що працівники повинні володіти кваліфікацією, що відповідає складності технологічних процесів, яка постійно зростає.

У сфері технологічного управління ТОВ ВКФ «Тріумф» застосовує методи продажів, які найкраще відповідають масштабу виробництва, розташуванню підприємства, цільовому ринку та прийнятим стандартам споживання. Вони також враховують вимоги до придбання певних типів продукції та специфіку економічного середовища. Більше ніж 80% продукції ТОВ ВКФ «Тріумф» виробляється для іноземних замовників і базується на високоякісній сировині. Це зумовлює необхідність суворого дотримання міжнародних стандартів під час організації технологічних процесів на підприємстві. Виробництво компанії орієнтоване на стандартизацію, що дозволяє гарантувати відповідність продукції стандартам ISO 9000:2000. Наявність сертифікатів якості та гігієнічних висновків свідчить про її відповідність сучасним вимогам. Щодо персоналу, кожна організація є насамперед соціальною системою, що включає як керівників, так і підлеглих. Виконання цілей підприємства досягається через співпрацю між людьми. Отже, саме персонал є ключовим елементом успіху будь-якої управлінської моделі.

Систему управління персоналом підприємства слід розглядати у тісному взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик складу персоналу, який формує компанію. Ці характеристики постійно змінюються в контексті можливостей працівників та їхньої реалістичності. Така динаміка потребує визначення відповідних категорій людських ресурсів, зокрема ТОВ ВКФ «Тріумф», що являє собою сукупність навичок і потенціалу співробітників, необхідних для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Людські ресурси варто сприймати як нематеріальні активи, що відображають здатність працівників використовувати наявне обладнання з одного боку, і

приносити компанії дохід з іншого. Наявність такого ресурсу доводить його цінність, оскільки він може використовуватися як частина загального капіталу чи бути об'єктом стороннього продажу, забезпечуючи самостійну комерційну вигоду.

2.3. Дослідження процесу організації системи управління на підприємстві

Процес управління підприємством ТОВ ВКФ «Тріумф» складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво підприємства, між собою взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли (рис. 2.4).

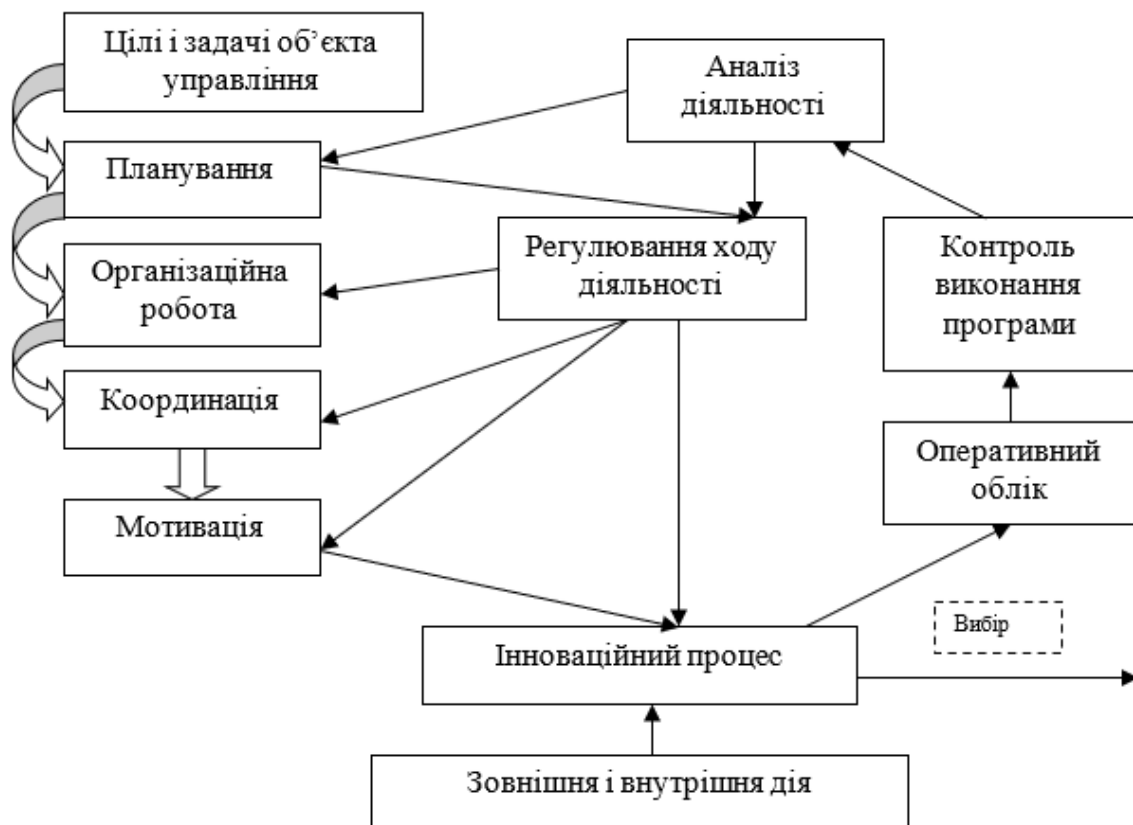


Рис. 2.4. Схема циклу управління підприємством

У процесі діяльності підприємства відбуваються різні процеси, які мають свої життєві цикли. Продукція на підприємстві ТОВ ВКФ «Тріумф» має також життєвий цикл інноваційної продукції. Особливо коли з'являється нова продукція-інноваційна, то відразу на підприємстві виникають ситуації пов'язані із конкурентною позицією, посилюється конкурентна боротьба щодо товарів схожих за своїми властивостями та якістю, продажу сповільняються і поступово вирівнюються, коли обсяги продажу починають падати у зв'язку з появою нової продукції з більш якісними характеристиками [40, с. 42].

Керівник підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» ставить перед собою одне із основних завдань щодо можливостей використання нових технологій для покращення послуг у магазині, залучає нові інноваційні пропозиції щодо покращення надання послуг. Такі заходи дадуть можливість утримуватись стабільно у конкурентному середовищі та отримувати прибуток. При реалізації товарів різного вжитку виділяють декілька їх груп (рис. 2.9).

Продукція, що купується одноразово. Для неї спочатку зростає обсяг продаж до визначеного максимального значення, а потім наближається до нуля у зв'язку зі зменшенням кількості потенційних покупців.

Продукція, що купується нечасто. Вона вимагає окремої оцінки показників обсягу початкового продажу продукції та обсягу її заміщення.

Продукція, що купується часто. Це стосується продукції широкого вживання, що спочатку має високий попит, а потім в результаті копіювання його пропонують на ринку конкуренти. При цьому продукція поступово занепадає в залежності від того, як розробляється і впроваджується продукція для її заміщення.

Рис. 2.9. Групи продукції по життєвому циклу

Так, слід зазначити, що аналіз інноваційної продукції має забезпечувати визначення наскільки товар (послуга) є прибутковою, чи задовольняє вона споживчі потреби покупців.

Зміст процесу управління інноваційними змінами характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рис.2.10).

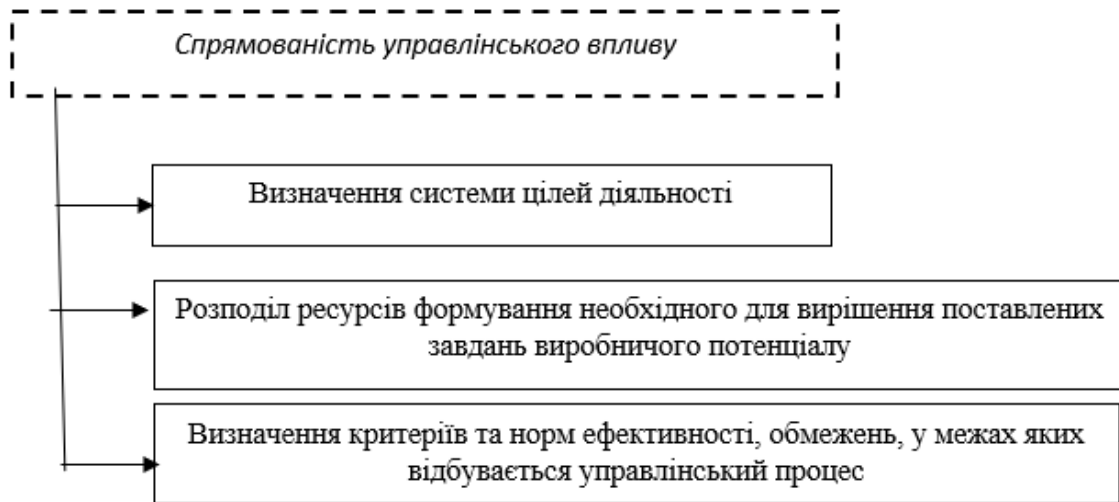


Рис. 2.10. Напрямки управлінської діяльності на підприємстві

Визначення цілей вимагається для кожного ключового результату, який менеджери ТОВ ВКФ «Тріумф» вважають важливим для досягнення успіху.

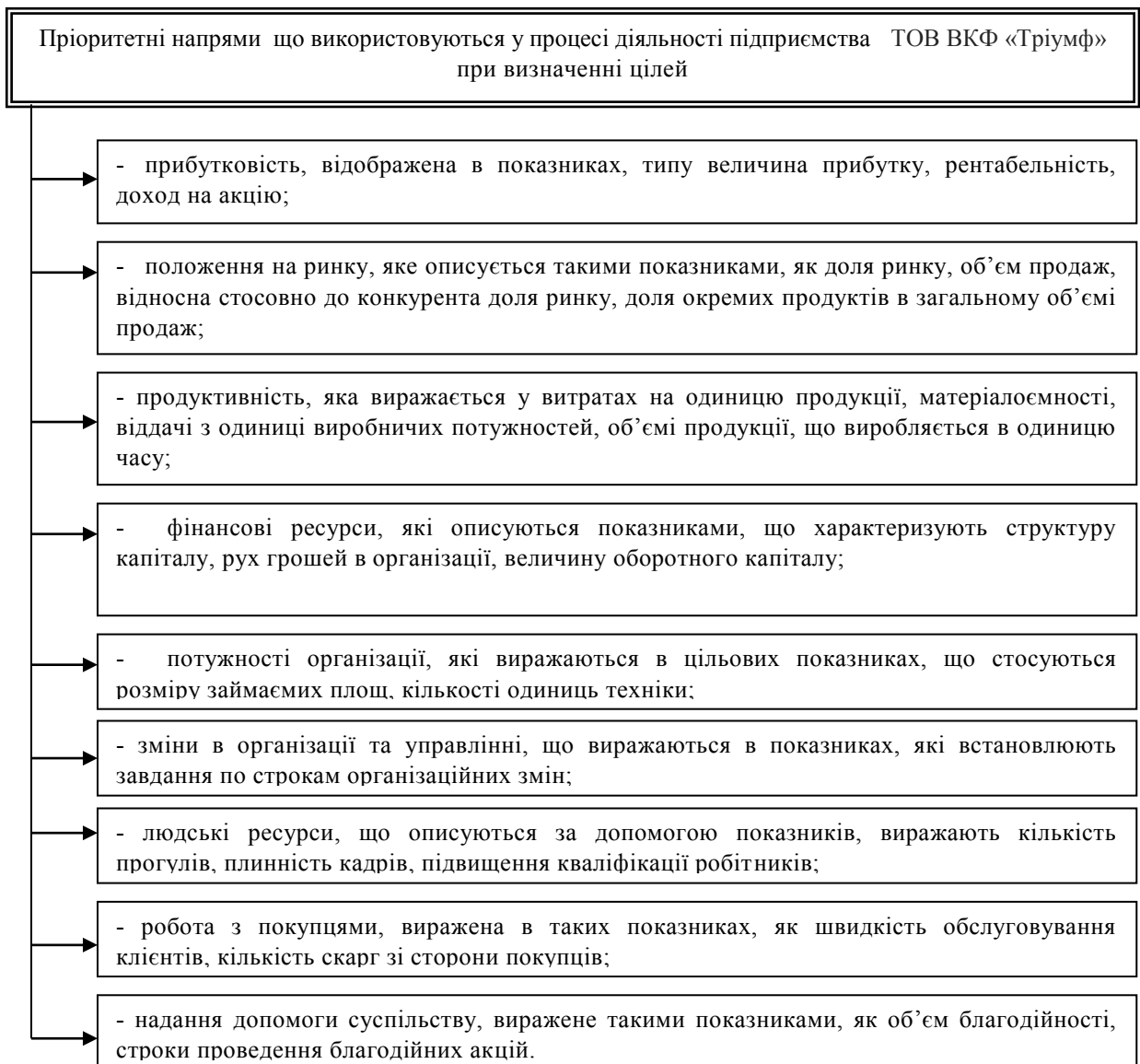


Рис. 2.11. Пріоритетні напрями щодо формування цілей підприємства

Існують два типи ключових результатів: ті, які відносяться до фінансової діяльності, і ті, які відносяться до показників стратегічної діяльності компанії[13, с. 137-138]. Найбільш поширеними напрямками, по яким на ТОВ ВКФ «Тріумф» встановлюються цілі, є наступні (рис. 2.11).

Основними елементами управління інноваційними змінами на ТОВ ВКФ «Тріумф» виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок, їх характеристика наведена в таблиці 2.9 [14, с.53-54].

Таблиця 2.9

Характеристика елементів управління ТОВ ВКФ «Тріумф»

Елементи управління	Характеристика елементу
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки).
Системи	Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві.
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей.
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства.
Сума навичок	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому.
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства.

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 2.10. Системні дослідження на ТОВ ВКФ «Тріумф» вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої

упорядкованості елементів системи, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи.

Таблиця 2.10

Співставлення результативного та дієвого підходу
до управління підприємством ТОВ ВКФ «Тріумф»

<i>Характеристика складових процесу управління</i>	
<i>За результативного підходу</i>	<i>За дієвого підходу</i>
• виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність	• виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів
• уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості	• вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління
• оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів	• економія ресурсів
• підвищення прибутковості	• зниження собівартості
• досягнення кращих результатів	• виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
• оцінювання кінцевих результатів	• контролювання витрат

Дослідження процесів управління на підприємстві ТОВ ВКФ «Тріумф» формується з послідовних сходинок-етапів, які дають можливість створювати ефективні умови для розвитку підприємства та розширенню його діяльності, визначати слабкі місця та посилювати їх, а головним є практична можливість розробляти пріоритетні рекомендації роботи.

З практичної точки зору процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього. Виходячи із суті управлінської

діяльності, виділяють наступні елементи управління: ціль, ситуація, проблема, рішення [6, с. 152-153].

Ціль визначає сенс виконання процесу управління. Процеси реалізуються для досягнення мети. Тому процес управління на ТОВ ВКФ «Тріумф» передбачає постановку мети, заради якої він буде виконуватися.

Ситуація - це стан підсистеми, якою управляють. Ситуація в процесі управління виникає тоді, коли з'являються відхилення в діяльності об'єкта управління або коли на об'єкт мають вплив фактори зовнішнього середовища. Ситуації в процесі управління ТОВ ВКФ «Тріумф» створюють проблеми, які повинні вирішувати менеджери.

Проблема - це необхідність обґрунтування і вибору певної позиції у вирішенні ситуації, яка виникла. Конкретний вплив на ситуацію здійснюється через рішення, яке є заключним і найбільш відповідальним елементом у процесі управління. Рішення на ТОВ ВКФ «Тріумф» передбачає вибір найефективнішого варіанту впливу на ситуацію, яка виникла.

Управління інноваційними елементами на підприємстві ТОВ ВКФ «Тріумф» можна представити як одночасне або послідовне здійснення великої кількості процесів управління, які реалізуються різними рівнями ієрархії, підрозділами або окремими менеджерами, у зв'язку з чим кожне підприємство має відповідний організаційний механізм.

Інноваційно-організаційний механізм господарювання ТОВ ВКФ «Тріумф» включає:

- правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають і регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління й управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт між різними виконавцями;

- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці.

Отже, інноваційно-організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої статистики і організацію процесу функціонування системи, якою управляють. Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління.

Структура апарату управління ТОВ ВКФ «Тріумф» - це кількість і склад ланок і ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва. Аналіз організаційних схем управління на ТОВ ВКФ «Тріумф» показує, що управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

На підприємстві ТОВ ВКФ «Тріумф» складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а по горизонталі - координації, інспекції і контролю, консультаційні та методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємстві ТОВ ВКФ «Тріумф» формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу. Дані зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну у всіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід враховувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Перевага формальних комунікацій у системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

Організаційні структури управління виробництвом ТОВ ВКФ «Тріумф» орієнтовані на виконання наступних завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і постачання на ринок нових видів виробів. Збільшення масштабів виробництва, складність його в умовах використання автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють розвиток нових організаційних структур. В основі цього розвитку лежить перехід до структур, які забезпечують швидку реакцію на зміни, які відбуваються на виробництві[4, с. 163-165].

З практики роботи щодо ситуацій, які виникають керівник підприємства повинен обирати оптимальний метод щодо ситуацій, які виникають.

При виборі стратегічних напрямів на основі управлінських рішень виникає залежність від деяких змін таких, як екологічних, технологічних, економічних. На даному підприємстві керівник разом із своєю командою розглядає інноваційний проект як основну складову соціально-економічної і екологічної системи, а саме він сам впливає на систему. Представлена система може бути презентована, як середовище до якого входять конкуренти, постачальники, підприємство, ринок, споживачі. Представлене середовище буде успішно працювати, якщо буде присутнім

пропорційний рівень таких ресурсів, як трудових, технології, фінансів і соціально-економічної інфраструктури, природних. З цієї точки зору інноваційна пропозиція буде представлена з позицій економічного та соціального аспектів. За таких умов наше підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища, коли буде потреба.

Таблиця 2.11

Позитивні і негативні сторони методів
щодо використання нововведень

Назва методу	Характеристика методу		
	Умови	Позитивні	Негативні
Примусовий	Велика терміновість	Швидкість змін	Великий опір
Адаптивний	Невелика терміновість	Слабкий опір	Сповільненість
Кризовий	Загроза існуванню	Слабкий опір	Жорсткий дефіцит часу Ризик невдачі
Управління опором	Середня терміновість Періодична спонтанність	Слабкий опір Комплексні зміни, компроміс	Складність

Для підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» управління інноваційною діяльністю складається із деяких складових, а саме:

- розгляд програм розробки нової продукції та технології;
- забезпечення єдиної інноваційної політики та координації;
- забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами програм інноваційної діяльності;
- розробку планів та програм інноваційної діяльності;
- нагляд за розробкою нової продукції та технології, її впровадження;
- затвердження тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї до серійного виробництва продукції.

Отже, інноваційна діяльність для підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» має комплексний та системний характер і охоплює такі види роботи, як

пошук ідей, ліцензій, кадрів, інженерно-технічну діяльність, яка об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, інформаційну та маркетингову діяльність. Разом це створює позитивні умови для інноваційного розвитку та активізації інноваційних процесів, а саме інноваційна діяльність розглядається як сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї, її розроблення і до комерціалізації в умовах конкуренції.

Висновки до розділу 2

Вплив інноваційного чинника на діяльність підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» сьогодні є радикальним і комплексним. Надзвичайно велика вигода від інноваційної діяльності обумовлена тим, що виникає можливість підприємству розвивати свою діяльність. Результатом інноваційних процесів є новини, а їх впровадження у господарську практику визнається нововведенням. Інноваційні процеси започатковуються певними галузями науки, а завершуються у сфері торгівлі, спричинюючи у ній прогресивні зміни.

Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно призводять до помітних позитивних змін у соціальних і економічних процесах на підприємстві ТОВ ВКФ «Тріумф», а все зростаюча актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює їх розв'язання за допомогою нових організаційно-технічних і економічних рішень.

Усі нововведення на підприємстві, які зорієнтовані на динамічний розвиток і невпинне підвищення ефективності діяльності, мають спиратися на власні юридичні підвалини, відповідні нормативно-законодавчі акти. Як бачимо, інноваційні процеси потребують здійснення періодичного контролю їх ефективності на всіх стадіях розробки і реалізації на ринку. Через відповідні проміжки часу в кінці кожної стадії проектування необхідно приймати рішення про доцільність продовження розробки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ВКФ «Тріумф»

3.1. Напрями формування мотиваційно-інноваційної діяльності в підприємстві, як складової системи управління

Ускладненням процесу мотивації є унікальність кожного працівника ТОВ ВКФ «Тріумф», що в результаті не дає можливості створити єдиний шаблон способу мотивації. Щоб мотивувати діяльність конкретного працівника, керівнику слід створити йому можливості для задоволення його найважливіших потреб за допомогою таких дій, які б сприяли досягненню цілей усієї організації. Для цього необхідно виявляти активні потреби, що спонукають до результативної й ефективної роботи. При цьому слід пам'ятати, що фізіологічні потреби вимагають обов'язкового задоволення і впливають на поведінку працівника раніше, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів. Тому, аби потреба стала могутнім визначальним фактором у поведінці людини, має бути задоволена потреба більш низького рівня. При цьому для спонукання працівників ТОВ ВКФ «Тріумф» до ефективної діяльності слід використовувати різні підходи мотивації та способи винагороди.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе [4, с.18]. Отже, саме винагородження є інструментом спонукання людей до ефективної діяльності. Не варто ігнорувати, що цінності у кожного свої, і тут також не існує кальки. Використання винагороди завжди сприяє пробудженню у працівників бажання ефективно працювати. Винагорода є одним із найдієвіших мотиваторів. Найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли працівники вірять, що їхні зусилля і дії обов'язково дадуть їм змогу досягти мети, що зумовлює одержання цінної винагороди. Розрізняють внутрішню та зовнішню винагороди [11, 26, 33].

Внутрішню винагороду людина отримує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту, самоповага й повага з

боку оточуючих, особисті досягнення у житті, компетентність, реалізація своїх потенційних можливостей, особистий ріст тощо.

Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці й точною постановкою завдань. Зовнішню винагороду забезпечує організація (підприємство, фірма) за результатами праці. Вона може виступати як у вигляді матеріальної, так і моральної винагороди. Матеріальна – це заробітна плата, додаткові виплати та пільги (додаткова відпустка, оплата лікування, відпочинку або навчання дітей, медичної страховки, надання службової квартири або автомобіля) та премії. Моральна – розміщення фото на дошці пошани, привселюдна хвала, просування по службі, надання окремого кабінету, подарунки, пам'ятні знаки тощо [26, 41, 49].

Важливою ознакою інноваційного розвитку підприємства є його здатність адаптуватися до внутрішніх змін та зовнішнього впливу. Інноваційний розвиток підприємства здійснюється на засадах відповідної стратегії, що ґрунтується на інноваційному потенціалі розроблених і освоєних інновацій з урахуванням впливу зовнішнього середовища. ефективність інноваційної стратегії підприємства залежить від якості інформації, отриманої із зовнішнього середовища та від аналізу внутрішнього стану.

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства треба здійснювати з використанням відповідної системи показників, які різняться між собою в залежності від етапу розробки та впровадження інновацій. (табл.. 3.1 (Додаток А) та 3.2 (Додаток Б)).

Показники, що наведенні у таблицях 3.1 (Додаток А) та 3.2 (Додаток Б) застосовують для оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Для підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» якість управління багато в чому залежить від економічного благополуччя фірми, тобто: знижується частка неефективних проектів, зменшується ступінь ризику, підвищується корисна віддача дослідницького колективу.

Підприємству слід розглядати формування науково-технічної політики, стратегію нововведення господарювання по відношенню до процесу інновацій, що передбачає визначення спрямованості зусиль, масштабів цих зусиль, темпів розвитку, термінів зміни продукції і оновлення технічної бази виробництва, характеру наукових і проектних досліджень.

Отже, інноваційна сфера на даному підприємстві, має орієнтуватись на створення і використання новизни, що вимагає нових форм її організації. Також керівнику підприємства слід звернути увагу на те, що інноваційна праця спрямовується на створення нових засобів праці, які на відміну від предметів споживання не втрачаються в процесі споживання, а стають базою подальшого зростання національного багатства. Для цього можна звернути увагу на нововведення, які пропонує американський фахівець по управлінню Майкл Лебеф, а саме використання принципу заохочення. Тобто він дає практикам наступні поради[26, с.87-88]:

1. заохочуйте продумані, а не необачні рішення.
2. заохочуйте вміння брати на себе ризик, а не уникати його.
3. заохочуйте творчий підхід, а не бездумне підпорядкування.
4. заохочуйте рішучі дії, а не бездіяльне спостереження.
5. заохочуйте доцільну, а не напружену роботу.
6. заохочуйте спрощення, а не зайве ускладнення.
7. заохочуйте спокійних, що продуктивно працюють робітників, а не "авральщиків"(людей, що самі створюють кризові ситуації).
8. заохочуйте якісне, а не швидке виконання роботи.
9. заохочуйте лояльність (відданість) стосовно компанії.

У зв'язку з підвищенням вимог до ефективності мотиваційних впливів у інноваційній діяльності підприємства, мотиваційну роботу рекомендується розпочинати уже з моменту появи працівника на фірмі [30, с.66-67]. Під час проведення ввідної співбесіди необхідно розповісти працівникові про свої очікування щодо його продуктивності, сформувати для нього установку на високі досягнення як важливу норму існування компанії та розвитку держави загалом. І не дивлячись на висоту заданої планки, у працівника має бути впевненість в її досягненні, в противному випадку головним мотивом для нього стане не досягнення успіху, а уникнення провалу. І в цій ситуації визначальним є приклад самого керівника.

Слід зазначити, що в питанні винагороди, керівник підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» має заохочувати всіх працівників, які займаються просуванням товарів на зовнішні ринки. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, організовуючи систему перевірки експортного товару на предмет відповідності умовам контракту, в разі досягнення успіху на міжнародному ринку повинен отримати винагороду у такій же мірі, як і працівники відділу зовнішньоекономічної діяльності [9, 15, 22, 35].

модель мотивації Хекмана й Олдхема

1. Розмаїтість умінь і навиків. Тобто потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам із метою привселюдно об'явити про виключну цінність даного навика у робітника. Такий підхід як правило стимулює робітника на удосконалення навиків, розширення діапазону його спроможностей.

2. Цілісність роботи. Важливо, щоб працівник відчував свій внесок у глобальну справу. Проте важливо вчасно зупинитися і не доручити всю роботу одному виконавцю.

3. Важливість роботи. Під цим параметром розуміється ступінь впливу виконуваної роботи на життя або роботу інших людей в організації або в зовнішньому оточенні. Поняття важливості тісно пов'язано із системою цінностей виконавця. Тому при формулюванні абсолютно будь-якого завдання необхідно зазначити кінцеві цілі завдання, про те, що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи.

4. Автономія. Характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця при виробітку графіка виконання роботи і дій, використовуваних для досягнення потрібного результату. Для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, що дає йому реальне відчуття особистої відповідальності і не призводить до стресів. В питаннях автономії необхідно враховувати правила делегування.

5. Зворотний зв'язок забезпечує одержання робітниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Розширюючи фронт кожної роботи, щоб робітник відповідав за декілька взаємозалежних операцій, менеджер підвищує автономію.

Рис.3.1. Складові моделі мотивації Хекмана й Олдхема

Також, слід звернути увагу на розроблену загальну модель характеристик роботи з погляду мотивації Хекмана й Олдхема. Вона включає такі параметри рис. 3.1 [29, с. 55-56]:

Дуже часто буває ситуація винятково негативного зворотного зв'язку, тобто, коли робітники дізнаються тільки про недоліки своєї роботи. Але тут слід зазначити, що працівник не сприйме негативні оцінки більш ніж по двом-трьом параметрам. Тому негативна оцінка має чергуватися з позитивною. Отже, засоби поліпшення мотивації об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процес управління та нематеріальне стимулювання.

Отже, керівник ТОВ ВКФ «Тріумф» за цими дослідженнями зможе лише намагатися вплинути на самомотивацію підлеглого. В основі самомотивації людини лежать переконання про себе, про людей, про роботу, про життя. Звідси не важко зробити висновок, що причини непродуктивної поведінки людини можна зрозуміти, зрозумівши її власну мотивацію, а отже і переконання.

Тому, насправді ефективний процес інноваційного мотивування є надто трудомістким для підприємства, оскільки з такою теорією необхідно виявляти, а потім і змінювати непродуктивну поведінку працівників, а отже і їх самомотивацію.

Таким чином, формування інноваційної мотивації на підприємстві ТОВ ВКФ «Тріумф» має здійснюватися на основі світової практики з одночасною адаптацією її до національного менталітету та специфіки діяльності фірми. Процес глобалізації та інтернаціоналізації господарського життя можна вважати закономірним з огляду на посилення взаємозалежності між країнами та зростаючу схожість їх економік. Але це означає високий ступінь відповідальності щодо якості праці в усіх сферах та на всіх рівнях. Тому завдання керівника ТОВ ВКФ «Тріумф» полягає у створенні належної мотивації персоналу для

здійснення роботи, яка б відповідала міжнародним стандартам та вимогам.

3.2. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

У процесі вдосконалення системи управління ТОВ ВКФ «Тріумф» першочергове завдання вищого керівництва полягає у спрямуванні зусиль на досягнення ключових цілей і завдань підприємства, забезпечуючи при цьому ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Як оптимізація управлінської структури, так і вдосконалення самої системи мають ґрунтуватися на стратегії розвитку організації, її стратегічних цілях та планах. Тому одним із важливих напрямків удосконалення системи управління ТОВ ВКФ «Тріумф» визначено розробку стратегічних альтернатив для розвитку підприємства. Для обґрунтованого вибору стратегії розвитку, спрямованої на поліпшення управління, керівництву важливо насамперед визначити основні напрями розвитку. Це можна реалізувати завдяки формулюванню та аналізу стратегій альтернативного розвитку. У цьому процесі доцільно використовувати комплексний підхід, що включає низку наукових методів: системний, ситуаційний та інтегрований. Одним із найефективніших інструментів є SWOT-аналіз, який ґрунтується на поєднанні цих підходів. Аналіз поточної системи управління ТОВ ВКФ «Тріумф» разом із вивченням конкурентного середовища дозволяють виокремити конкурентні переваги підприємства. Для визначення ключових альтернатив стратегічного розвитку буде створено профіль компанії з використанням методу експертних оцінок (табл. 3.2, Додаток В).

Надана інформація дозволяє провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, зосереджуючись на його сильних і слабких сторонах. Перевагами вважаються ті аспекти, які забезпечують компанії конкурентну здатність та ефективність порівняно з іншими учасниками ринку. Водночас слабкі сторони характеризуються обмеженнями або недоліками, що можуть ускладнювати діяльність компанії. Оскільки специфіка кожного підприємства індивідуальна, ключовою задачею є складання детального списку сильних і слабких сторін ТОВ ВКФ «Тріумф», а також визначення

рівня їх значущості залежно від галузевих умов. Найбільш вагома перевага цього підприємства повинна бути інтегрована в основу стратегічного планування. Разом із цим важливо розробити заходи для скорочення негативного впливу виявлених слабких аспектів, що сприятиме зміцненню стратегічного положення компанії. До сильних сторін ТОВ ВКФ «Тріумф» належать:

- наявність необхідних фінансових ресурсів;
 - високий рівень професійної конкурентоспроможності;
 - ефективне використання виробничого та маркетингового потенціалу,
- а також вигод масштабу;
- застосування екологічно чистих технологій;
 - порівняно низькі витрати;
 - ефективна рекламна діяльність;
 - якісні консультаційні послуги;
 - висока кваліфікація персоналу тощо.

До слабких сторін підприємства відносяться:

- неповністю сформована стратегія;
- недостатня оперативність процесів управління;
- брак інвестицій у науково-дослідну діяльність;
- обмежена виробнича лінія;
- нестабільний імідж компанії;
- недостатньо розвинені канали збуту.

Після проведеного аналізу системи управління бізнесом були також узагальнені дані про зовнішнє середовище ТОВ ВКФ «Тріумф». При цьому важливо враховувати як рівень і характер впливу зовнішніх факторів, так і їх тенденції чи потенційні зміни в рамках поточного стану суспільства.

Виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища, а також внутрішні сильні та слабкі сторони потенційного ТОВ ВКФ «Тріумф» впливають на бізнес по-різному і мають різний ступінь важливості. Нереалізовані можливості можуть перетворитися на загрози, якщо їх використовують конкуренти, тоді як загрози, своєю чергою, можуть стати

джерелом нових можливостей. Після завершення стратегічного аналізу та ідентифікації всіх компонентів SWOT-аналізу слід здійснити позиціонування цих елементів для визначення найбільш значущих для ТОВ ВКФ «Тріумф». Елементи, що опиняються у спеціально виділених секторах профілю позиціонування, становлять найбільшу важливість для підприємства. Для подальшого аналізу, зіставлення попарно та ідентифікації взаємозв'язків між цими елементами необхідно створити матрицю SWOT (рис. 3.1).

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище підприємства	Сильні сторони	Поле С ₁ М ₁ (стратегічні вказівки)	Поле С ₁ З ₁ (стратегічні вказівки)
	Слабкі сторони	Поле С ₂ М ₁ (стратегічні вказівки)	Поле С ₂ З ₁ (стратегічні вказівки)

Рис. 3.1. Матриця SWOT-аналізу

- Чи має компанія конкурентні переваги або переваги, на які може спиратися стратегія?
- Чи є недоліки компанії чутливі до конкуренції і / або компанії, вона знімає можливість використовувати певні перспективи галузі? Які прогалини для подолання стратегії?
- Якими є можливості у діловому середовищі використовувати свої ресурси та досвід, щоб дійсно сподіватися на успіх?
- Які загрози слід побоюватися і які стратегічні зміни слід запровадити для забезпечення надійного захисту?

Для розробки ефективної стратегії недостатньо визначити вплив внутрішнього та стратегічного потенціалу певних факторів навколишнього середовища. Для забезпечення належного функціонування компанії

довгострокової перспективи, ви повинні передбачити ймовірні тенденції, загрози, сильні і слабкі сторони своїх сторінок.

		Можливості		Загрози	
Сильні сторони	Позиція лідера у сфері цінової політики	Підвищення попиту на товари підприємства	Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень підприємства	Значна привабливість цільового сегмента для конкурентів	Підсилення вимог покупців до якості продукції
		Формувати цінову політику з урахуванням еластичності попиту	Розглянути стратегію ціноутворення "зняття вершків" на нові товари	Посилювати позиції на цільовому ринку за рахунок гнучкої політики ціноутворення	Забезпечити конкурентну перевагу за рахунок повної відповідності ціни та якості товарів
Слабкі сторони	Високий інноваційний потенціал підприємства	Підтримувати попит на продукцію підприємства за рахунок маркетингових інновацій	Розробити програму стимулювання збуту покупців	Підвищити маркетингову активність підприємства на цільовому ринку. Прискорити відповідну реакцію на дії конкурентів	Створити службу контролю якості продукції на підприємстві
	Низький ступінь відновлення асортименту продукції	Розробити програму відвідування виставок та ярмарок різних товаровиробників	Розглянути стратегію дифенціації	Розглянути стратегію репозиціонування існуючої продукції і стратегію позиціонування нової продукції підприємства	Формувати асортимент на основі результатів оцінювання конкурентоспроможності продукції
	Не проводиться вибір ринків, їх сегментація та позиціонування продукції на них	Розвивати напрями інтеграційного зростання підприємства	Активно впроваджувати прямий маркетинг	Підвищити ефективність системи підтримки збуту	Забезпечити зворотний зв'язок з покупцями на місці продажу

Рис. 3.2. Матриця SWOT-аналізу ТОВ ВКФ «Тріумф»

За допомогою побудованої нами матриці SWOT-аналізу ТОВ ВКФ «Тріумф» можна розробляти стратегію розвитку, що базується на

стратегічних напрямках, визначених у кожній його сфері. Зокрема, досить вдалим для ТОВ ВКФ «Тріумф» буде застосування стратегії диференціації.

Стратегія диференціації є досить привабливим конкурентним підходом, у випадку, коли потреби і переваги покупців відрізняються настільки, що не можуть бути задоволені стандартизованою продукцією.

Для успішної реалізації стратегії диференціації, ТОВ ВКФ «Тріумф» слід ретельно вивчити потреби і поведінку споживачів, і ми знаємо, що клієнти вважають важливим те, що вони думають, що є цінним і готове платити. Тоді вам потрібно в вашому продукті і послуги одного або декількох ознак або функцій, які клієнти вважають за краще, щоб зробити його істотно відрізняється від пропозиції конкурентів, які вони включають. Конкурентна перевага виникає, коли значна кількість клієнтів сильно пов'язана з характеристиками та індивідуальними характеристиками продукції компанії. Більш привабливий клієнт індивідуалізує характеристики, тим більше конкурентоспроможність компанії. Успішна реалізація стратегії диференціації дозволить ТОВ ВКФ «Тріумф»: отримати додаткове підвищення цін на свою продукцію; збільшення продажів (через додаткових покупців, які будуть привабливими через індивідуальну нерухомість); сприяти залученню клієнтів до їх бренда (через те, що деякі клієнти будуть включати окремі функції).

Диференціація підвищує рентабельність, коли додаткова ціна продукту перевищує додаткові витрати на індивідуалізацію. Реалізація стратегії диференціації закінчується невдачею, якщо клієнти не цінують унікальність продукту цієї марки, тому вони вважають за краще вибирати для своєї продукції при здійсненні покупок, а не для продукти конкурентів, або коли підхід підприємства до диференціації легко може бути скопійований чи пристосований конкурентами.

Висновки до розділу 3

Реалії сьогодення потребують від керівника підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» усвідомлення важливості реформування суспільства на інноваційній основі. Подолання інноваційної стагнації потребує розробки нових підходів і принципів формування стратегічної політики.

Керівник підприємства ТОВ ВКФ «Тріумф» повинен розуміти, що інноваційний розвиток підприємства робить його більш конкурентоспроможним по відношенні до інших. Використання інноваційного потенціалу як об'єкту управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в інновації і знизити ризик в процесі використання інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підприємство – це частина виробничого процесу, яка відокремилася в результаті розподілу праці в суспільстві. Воно здатне самостійно або спільно з іншими системами задовольняти потреби споживачів, виробляючи товари чи послуги. Системний підхід показує, що успіх будь-якої організації залежить не від одного елемента, а від багатьох чинників.

Для довгострокового успіху та стабільного становища на ринку підприємство має докладати значних зусиль. ТОВ ВКФ «Тріумф» є відкритою системою, яка має зв'язки із зовнішнім середовищем та внутрішніми підрозділами, що забезпечують її роботу.

Організаційна структура управління ТОВ ВКФ «Тріумф» має три рівні, що залежить від розміру бізнесу. Найвищим керівництвом є збори засновників. Директор компанії діє від імені ТОВ ВКФ «Тріумф» в рамках законодавства та статуту, звітує засновникам та організовує виконання рішень.

Другий рівень управління включає керівників відділів. До них відносяться помічник директора з виробництва та технічної підтримки, головний бухгалтер, заступники директора з економіки та маркетингу, юрисконсульт, начальник відділу кадрів. Ці керівники мають права щодо управління ресурсами та відповідають за виконання поставлених завдань.

Тип організаційної структури ТОВ ВКФ «Тріумф» – лінійно-функціональний. Перевагами є висока кваліфікація фахівців, відповідальних за спеціальні функції, поєднання принципів управління та гнучка структура.

В ТОВ ВКФ «Тріумф» технологія – це засіб перетворення сировини на готову продукцію, а саме верхній одяг (костюми, штани, куртки, пальто). Використовується автоматизоване обладнання. Технологія включає навички персоналу, обладнання, інфраструктуру, інструменти та технічні знання.

На діяльність ТОВ ВКФ «Тріумф» впливає зовнішнє середовище, зокрема постачальники, партнери, клієнти та конкуренти.

Для підвищення ефективності роботи ТОВ ВКФ «Тріумф» пропонується оптимізувати організаційну структуру. Зокрема, ввести посаду заступника директора з управління, який буде перевіряти інформацію для директора, пропонувати рішення та виконувати роль радника. Вдосконалення управління має базуватися на стратегії розвитку організації, її цілях та планах. Також важливо розробити стратегічні альтернативи для розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 11.01.1999 №586-XIV. (Редакція від 11.01.2019 р). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч. посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
3. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
4. Вережомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
5. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
6. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
7. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
8. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
9. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
10. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
11. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
12. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
13. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
14. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П’яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
15. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.

- 16.Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
- 17.Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
- 18.Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
- 19.Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
- 20.Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
- 21.Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
- 22.Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
- 23.Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
- 24.Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
- 25.Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
- 26.Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
- 27.Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
- 28.Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
- 29.Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
- 30.Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
- 31.Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
- 32.Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
- 33.Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.

34. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с.
35. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
36. Чичун В.А. Основи системи управління персоналом на підприємстві. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2017. – Вип. III (67). Економічні науки. – С. 155-162.
37. Чичун В.А. Значення культури управління в діяльності підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2018. – Вип. II (18). Економічні науки.
38. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
39. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
40. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
41. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
42. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
43. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
44. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

Додатки

Додаток А

Таблиця 3.1

Показники оцінки ІПП на етапі створення інновацій

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат	$K_1 = V_{\text{НДДКР}} / V_3$	$V_{\text{НДДКР}}$ - витрати на проведення НДДКР, V_3 - загальні витрати на виготовлення та реалізацію нової продукції
Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості	$K_2 = \text{Ч}_C / \text{Ч}_3$	Ч_C - чисельність працівників з науковим ступенем, Ч_3 - загальна чисельність науково-технічних працівників
Питома вага наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства в загальній кількості наукових праць протягом року	$K_3 = \text{П}_C / \text{П}_3$	П_C - кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства, П_3 - загальна кількість публікацій протягом року
Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	$K_4 = O_{\text{НДДКР}} / O_3$	$O_{\text{НДДКР}}$ - вартість обладнання для проведення НДДКР, O_3 - вартість основних виробничих фондів
Питома вага вартості проданих ліцензій у поточному році в балансовому прибутку підприємства	$K_5 = \text{Л}_\text{П} / \text{П}_\text{Б}$	$\text{Л}_\text{П}$ - вартість проданих ліцензій у поточному році, $\text{П}_\text{Б}$ - балансовий прибуток підприємства у тому ж році
Питома вага вартості придбаних ліцензій у поточному році в балансовому прибутку підприємства	$K_6 = \text{Л}_\text{ПР} / \text{П}_\text{Б}$	$\text{Л}_\text{ПР}$ - вартість придбаних ліцензій у поточному році, $\text{П}_\text{Б}$ - балансовий прибуток підприємства у тому ж році
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства	K_7	X
Кількість дослідних зразків, розроблених іншими підприємствами на замовлення даного підприємства	K_8	X

Додаток Б

Таблиця 3.2.

Показники оцінки ІПП на етапі освоєння інновацій

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР	K_1	X
Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР	K_2	X
Вибуття обладнання для проведення НДДКР	K_3	X
Оновлення обладнання для проведення НДДКР	K_4	X
Питома вага нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів	$K_5 = T_H / T_3$	T_H - нові техпроцеси, T_3 - загальна кількість техпроцесів
Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР	$K_6 = M_1 / M_3$	M_1 - кількість робочих місць, оснащених комп'ютерами, M_3 - загальна кількість робочих місць науково-технічних працівників
Рівень професіоналізму науково-технічного персоналу	$K_7 = \mathcal{C}_6 / \mathcal{C}_3$	$\mathcal{C}_6$ - чисельність науково-технічних працівників з базовою вищою освітою, $\mathcal{C}_3$ - загальна чисельність науково-технічних працівників
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	$K_8 = \mathcal{C}_{ПК} / \mathcal{C}_3$	$\mathcal{C}_{ПК}$ - чисельність науково-технічних працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року
Рівень прибутковості реалізованої інновацій	$K_9 = \Pi_1 / B_1$	Π_1 - прибуток від впровадження інновації, B_1 - витрати, пов'язані зі

		створенням інновації
Питома вага нових товарів у річних обсягах продажів у поточному році	$K_{10} = O_H / O_3$	O_H – обсяг продаж нових товарів, O_3 – загальний обсяг продажів

Додаток В

Таблиця 3.2

Профіль діяльності ТОВ ВКФ «Тріумф»

№ з/п	Показник	Кількість балів		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей		+	
2	Рівень ризику (Z-чинник)			+
3	Ступінь доцільності організаційної структури			+
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
5	Стиль управління		+	
6	Рівень прибутку		+	
7	Частка ринку			+
8	Система контролю якості товару		+	
9	Широта асортименту			+
10	Гнучкість цінової політики	+		
11	Доцільність договірної політики		+	
12	Система організації збуту			+
13	Рівень сервісу		+	
14	Система стимулювання покупців	+		
15	Ступінь маркетингової активності		+	
16	Дослідження та розробки (НДДКР)		+	
17	Стан матеріально-технічної бази		+	
18	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
19	Оцінка руху кадрів		+	
20	Ступінь мотивованості кадрів		+	
21	Фінансові можливості підприємства		+	
22	Організаційна культура	+		
23	Рейтингова оцінка підприємства		+	