

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Удосконалення системи управління комерційною
діяльністю підприємства»**

студентка Пескова Дар'я Миколаївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи Ф241-8-19-Б1УБ(4,6з)

науковий керівник роботи

к.е.н. Дарушин Олександр Володимирович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2024 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність, зміст і класифікація методів управління	5
1.2. Фінансові технології управління	9
1.3. Мотиваційна спрямованість основних методів управління та їх реалізація в сучасних умовах	15
Висновок по розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОЗАЙКА»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз методів управління, що використовуються в ТОВ «Мозаїка»	25
2.3. Управління бізнес-процесами підприємства в умовах зростання цифровізації	38
Висновок по розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	45
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу мотивації праці.....	45
3.2 Оцінка ефективності розроблених пропозицій.....	53
3.3. Напрями вдосконалення системи управління підприємством з використанням зарубіжного досвіду.....	62
Висновок по розділу 3	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність цієї теми полягає в тому, що успіх будь-якої організації визначається ефективністю її управління. У сучасному світі відбувається не лише конкуренція за якість продукції, але й за системи управління, які можуть адаптувати організацію до нових умов, враховувати зростаючі вимоги та потреби споживачів, тим самим забезпечуючи її сталість і розвиток.

У процесі написання роботи було використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Проблеми управління та його застосування в практичній діяльності в умовах ринкової економіки знайшли своє відображення в наукових працях значної кількості зарубіжних економістів: Котлера Ф., Мескона М.Х., Портера М., Томпсона А. А.

Достатня увага даному питанню приділялася в роботах вітчизняних фахівців, зокрема: Л.М.Гаєвської, Н.П.Круш, В.В.Македон, І.А.Маркіної, О.І.Марченко, Н.Г.Міценко, О.В.Роженко, І.В.Смоліна, Л.В.Фролової та інш.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо вдосконалення управління організацією (на прикладі ТОВ «Мозаїка»).

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- а) вивчити теоретичні аспекти вдосконалення системи управління організацією;
- б) оцінити всебічно ефективність управління організацією;
- в) розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління організацією.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «Мозаїка». Предмет дослідження - управління організацією.

Дослідження ґрунтується на теоретичних та методичних матеріалах, що містяться у наукових працях вчених як з-за кордону, так і в Україні,

щодо вдосконалення методів та інструментів оцінки ефективності та оптимізації бізнес-процесів. В основі дослідження лежать офіційні документи, законодавчі акти, матеріали науково-практичних конференцій, а також публікації в періодичній пресі та в Інтернеті.

У випускній кваліфікаційній роботі в процесі дослідження було використано такі методи дослідження, як логічний, статистичний, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок і метод кабінетних досліджень.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані розробки можуть бути використані в практиці управління ТОВ «Мозаїка».

Структура цієї роботи зумовлена поставленими цілями і завданнями. Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновку та бібліографічного списку. У вступі обґрунтовується актуальність теми, ставиться мета і визначаються завдання.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління організацією, розкрито сутність, зміст і класифікацію методів управління, розглянуто фінансові технології управління.

Другий розділ має розрахунковий характер. У ньому на підставі даних фінансової звітності підприємства проведено оцінку та аналіз системи управління в організації, також проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища установи з використанням SWOT, PEST-аналізу, проведено аналіз оплати праці. Після закінчення розрахунків та аналізу результатів сформульовано висновки.

У третьому розділі на підставі висновків, зроблених у результаті оцінки системи управління підприємством, сформульовано пропозиції, спрямовані на вдосконалення системи управління організацією, змодельовано прогностичні значення зміни економічних показників, розраховано економічний ефект проектних рекомендацій.

У висновку відображено основні положення випускної кваліфікаційної роботи та сформульовано загальні висновки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст і класифікація методів управління

Для менеджменту характерний зв'язок з усіма складовими організації. Менеджмент являє собою взаємопов'язані дії для встановлення цілей, а також для формування та використання ресурсів, які є в організації [43, с. 132]. Для менеджменту характерні певні функції та дії. Місце менеджменту в організації представимо на рисунку 1.1.

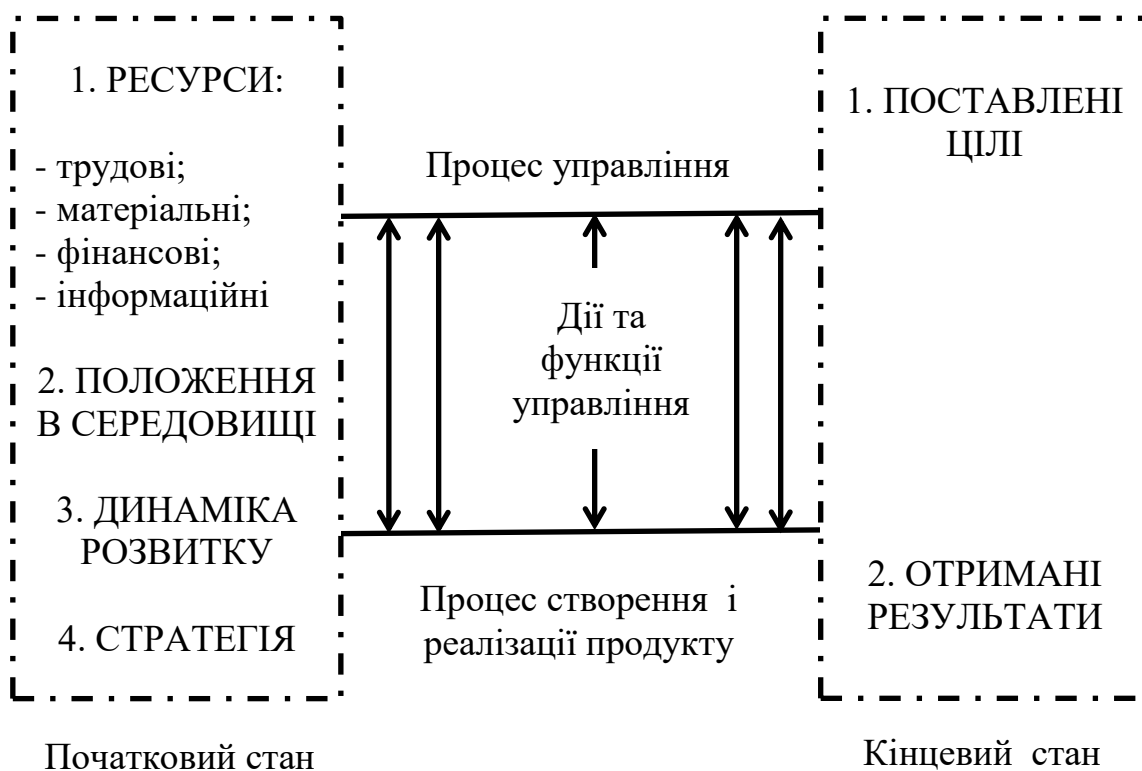


Рисунок 1.1. Місце процесу управління в організації [43,с.141]

Зміст управління залежить від природи організації.

Управління - це категорія розумової праці, яку здійснює людина за допомогою нервово-психологічних зусиль (слухання, читання, говоріння, контактування, спостереження, мислення тощо).

Управлінські дії доцільно можуть розрізнятися за призначенням, конкретним змістом, формами і методами здійснення, за ступенем складності.

Управління підприємством являє собою основу всього управлінського різноманіття. Управління можна уявити у вигляді способу впливу на виробничий процес з метою забезпечення умов ефективного виробництва.

Управління поділяється на дві складові: управління людьми та управління діяльністю підприємства.

Управління на підприємстві являє собою систему взаємовідносин між керівниками і підлеглими, яке здійснюється для досягнення найвищих результатів діяльності підприємства.

В управлінні з'єднуються воедино як людські, так і матеріальні ресурси для досягнення такої мети, як виконання завдань, що стоять перед підприємством [35, с.86].

Методи управління традиційно класифікують так: за характером впливу: економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні.

Таке групування є досить умовним, оскільки ці методи мають дуже багато схожого і взаємно проникають один в одного.

Економічні методи реалізуються через вплив на людину за допомогою економічних складових (це: заробітна плата, премії, прибуток, податки, пільгові ціни тощо).

Основу цих методів становить матеріальне стимулювання, яке спрямоване на зростання відповідальності та зацікавленості управлінців підприємства в ухваленні ефективних управлінських рішень [22, с.102].

Економічні методи сприяють активізації персоналу. Саме економічні методи дають можливість підприємству адаптуватися до сучасних умов. Один з економічних методів - це господарський розрахунок.

Наочно представимо основні економічні методи (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Економічні методи управління [18, с.108]

Госпрозрахунок являє собою організацію раціонального поєднання доходів і витрат підприємства. Госпрозрахунок забезпечує ефективне виробництво, оптимізує використання капіталу, сприяє організації рентабельної кадрової роботи.

Ціна дає змогу бачити всі аспекти економічного існування підприємства. Цінова політика виконує такі функції, як регулювання та конкуренцію.

Фінансова політика - є не що інше, як концентрацію всіх складових діяльності підприємства. Фінансова політика відображає ефективне використання власних і позикових коштів. Самофінансування є головним принципом у діяльності підприємства. [11, с.84]

Наступна група методів - це адміністративні або організаційно-розпорядчі методи управління.

Сутність цих методів полягає в сукупності способів і засобів впливу на персонал, які ґрунтуються на владі та дисципліні.

Головною особливістю є прямий вплив на об'єкт управління.

Ці методи можна розділити на три групи. Першу групу складають організаційно-стабілізаційні методи, другу групу складають дисциплінарні методи. До третьої групи належать розпорядчі методи [17, с.279].

Для ефективності впливу цієї групи методів доцільним є застосування контролю та перевірки виконання.

Ще одна група методів - це соціально-психологічні методи управління. В основі цих методів лежить мотивація потреб та інтересів особистості, колективу, Сутністю цих методів є вплив на неекономічні інтереси працівників та економічних контрагентів. До цих методів належать моральні та емоційні стимули, які мають підтримувати позитивний мікроклімат у трудовому колективі. Ці методи діють на працівника за допомогою задоволення і переконання. Для кожного підприємства характерне використання тією чи іншою мірою всіх перерахованих методів.

Наступна група методів - соціальні методи. Для цієї групи характерний творчий підхід у процесі вирішення економічних завдань.

Останню групу методів складають психологічні методи. Ці методи є не що інше, як певний механізм впливу на відносини між працівниками. Ці методи спрямовані на створення оптимального психологічного мікроклімату [23, с.95].

Традиційний підхід полягає в процесі встановлення певного рівня грошових винагород залежно від кваліфікації, посади, обов'язків керівника, а не від виконання ним протягом певного часу завдань. Цей підхід превалює в організаціях з державною формою власності та організаціях, у яких власник одночасно є її керівником. Нині поряд із традиційними методами, стали широко застосовуватися й інноваційні методи управління [36, с.89].

Таким чином, управління підприємством є основою всього управлінського різноманіття. Управління являє собою певний вплив на виробничий процес для забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства. Існують різні методи управління підприємством. Традиційно виділяють: економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні методи.

Уміле використання різних методів сприяє ефективному управлінню підприємством.

1.2. Фінансові технології управління

Підвищити ефективність організації можна за рахунок підвищення використання ефективних технологій управління її ресурсами. Одним із важливих ресурсів функціонування організації є фінанси [41, с.89].

Управління фінансами є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, що пов'язане з виробленням і прийняттям фінансових та інвестиційних рішень на основі використання відповідних концепцій, правил і методів.

Серед основних методів управління фінансами слід зазначити такі:

- а) фінансове планування;
- б) прогнозування;
- в) програмування;
- г) фінансове регулювання;
- д) оперативне управління;
- е) фінансовий контроль;

Мета фінансового планування і прогнозування полягає у визначенні фінансових потреб підприємства на рівні, необхідному для виконання планів щодо економічного та соціального розвитку. Крім того, ці процеси спрямовані на пошук резервів для збільшення прибутковості та підвищення рентабельності діяльності підприємства. [62, с.185].

Фінансове планування на підприємствах фактично визначається в розмірі виручки від реалізації продукції та надання послуг, а також в кінцевих результатах діяльності підприємства. Це включає розподіл отриманих доходів за відповідними напрямками, визначення потреб у оборотних активах, капітальних вкладеннях, капітальному ремонті та джерелах їх фінансування, а також складання фінансового плану (балансу доходів і витрат). Крім того, фінансова діяльність включає в себе складання кошторисів для утримання дитячих дошкільних установ та об'єктів житлово-комунального господарства. Також вона передбачає

розробку та уведення лімітів витрат, норм витрат матеріалів і цінностей, а також реалізацію заходів з метою збільшення грошових надходжень і накопичень, а також підвищення ефективності виробництва. [25, с.114]

Оперативна фінансова діяльність включає в себе ряд заходів, спрямованих на забезпечення необхідних фінансових ресурсів для безперебійного проведення виробничого процесу та реалізації продукції. Це включає в себе також своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, централізованими фондами, постачальниками, працівниками підприємства та іншими сторонами. Конкретно, поточна фінансова діяльність виявляється у своєчасному оформленні продукції для продажу, зборі платежів від покупців, врегулюванні простроченої дебіторської заборгованості, отриманні коштів за втрачене майно, отриманні кредитів від банку та їх відсотків, виконанні платежів до бюджету та страхових органів, погашенні банківських позик та відсотків за ними, проведенні розрахунків із постачальниками, отриманні коштів на оплату праці та інших господарських витрат і так далі.

Фінансовий контроль над діяльністю підприємств протягом року має на меті перевірку своєчасності та повноти надходження коштів, правильності їх витрачання відповідно до плану та фінансових зобов'язань. Мета його полягає в виявленні порушень та виявленні можливостей для збільшення фінансових ресурсів. [14, с.98].

При проведенні контролю та аналізу фінансової діяльності підприємств за рік оцінюється виконання фінансового плану за прибутком, окремими видами доходів і витрат, ефективність використання оборотних активів, платоспроможність, ліквідність балансу та фінансова стійкість.

Зазвичай результати цього контролю та аналізу використовуються керівниками підприємств для вжиття заходів з удосконалення фінансової роботи в наступному періоді. [7, с.255].

Слід зазначити, що система стратегічних цілей, досягнення яких слугує ознакою успішного управління фінансами підприємства (фірми), може включати в себе:

- а) уникнення банкрутства і великих фінансових невдач;
- б) зростання обсягів виробництва і реалізації;
- в) лідерство в боротьбі з конкурентами;
- г) максимізація ціни компанії.

Усі ці цілі пов'язані між собою, доповнюють одна одну, але організації повинні контролювати весь їхній комплекс. Максимізація ціни компанії як найбільш обґрунтований критерій ефективного управління її фінансами може бути застосований, коли на ринку капіталу немає жодних обмежень і будь-якої дискримінації у встановленні цін на цінні папери.

Реалізація стратегічних цілей передбачає вирішення фінансовим менеджментом організації таких основних завдань:

- а) забезпечення збалансованості руху матеріальних і грошових потоків;
- б) забезпечення формування необхідного обсягу фінансових ресурсів відповідно до завдань розвитку організації в майбутньому періоді;
- в) ефективне використання фінансових ресурсів організації за всіма напрямками її діяльності;
- г) забезпечення ефективного управління грошовим обігом організації;
- д) досягнення фінансової стійкості та фінансової незалежності організації;
- е) забезпечення необхідного рівня ліквідності організації;
- е) максимізація прибутку організації в майбутньому періоді та ін. [6, с.95]

Вирішення широкого спектру завдань веде до необхідності впровадження фінансового планування та формування системи

бюджетування на підприємстві. Конкретні форми та методи виконання цих завдань визначаються фінансовою політикою підприємства. Її ключові складові включають облікову політику, кредитну політику, стратегії управління грошовими коштами, політику в управлінні витратами, дивідендну політику, цінову політику, інвестиційну політику, податкову політику і так далі..

Серед сучасних методів технологій управління фінансами слід відзначити такі: фінансовий бенчмаркінг, фінансовий контролінг і фінансовий інжиніринг [12, с.107].

1) Фінансовий бенчмаркінг. Для підвищення ефективності управління підприємством керівники повинні враховувати не тільки динаміку фінансових показників своєї компанії, а й аналізувати дані конкурентів. Порівняння результатів роботи компанії з діяльністю конкурентів і лідерів галузі, інакше бенчмаркінг, дає змогу своєчасно переглядати стратегію розвитку підприємства й успішно діяти на ринку.

Метою проведення бенчмаркінгу є визначення найвищих показників діяльності організації, які згодом використовуються як орієнтир для проведеного порівняння. Завданням бенчмаркінгу є не тільки визначення компанії з найвищими показниками діяльності, а й пояснення причин таких успішних показників.

Технологія проведення фінансового бенчмаркінгу в організації передбачає пошук на ринку успішних компаній для порівняння, вивчення й опис використовуваних стратегій, технологій і прийомів, виявлення слабких місць у діяльності компанії, які мають стати точками концентрації зусиль менеджерів [12, с.124].

В Україні використання фінансового бенчмаркінгу поки що не дуже поширене. Це пояснюється високим ступенем закритості вітчизняних підприємств, невеликим числом публічних компаній, острахом поглинань та інших атак на власність, а також просто небажанням відкривати показники діяльності свого бізнесу. Однак, як показало опитування

фінансових керівників, багато підприємств все ж намагаються стежити за фінансовими результатами конкурентів і використовувати їх в управлінських цілях. У цьому їм допомагає регулярно офіційно публікована фінансова звітність [15, с.80].

2) Фінансовий контролінг. Контролінг на підприємстві - це організація управління, що трактує підприємство як складну відкриту соціально-технічну систему, яка має певні цілі. При цьому основна мета діяльності підприємства - тривале існування організації та збільшення прибутку власників. Забезпечуючи досягнення поставленої мети, контролінг у спрощеному вигляді можна назвати системою планування і контролю господарської діяльності організації. При цьому він є інтегруючою і координуючою системою щодо планів різних структурних одиниць і проектів. Таким чином, контролінг виконує функцію підтримки процесу управління.

Фінансовий контролінг, охарактеризований насамперед як контролююча система фінансової діяльності підприємства, покликаний вирішувати такі завдання:

- а) спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, системою встановлених планових фінансових показників;
- б) вимірювання величини відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених;
- в) аналіз відхилень погіршень у фінансовому стані підприємства та істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- г) розроблення оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;
- д) коригування за необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов господарської діяльності підприємства [39, с.108].

Галузі бізнесу, де застосування фінансового контролінгу є найефективнішим, - це багатопрофільні холдинги та фінансово-виробничі структури, які мають безліч паралельно експлуатованих обліково-управлінських механізмів. Із запровадженням контролінгу змінюється і сама роль фінансової служби і замість традиційно «контролюючої» вона стає орієнтованою на майбутнє, а основним її завданням стає надання внутрішнім клієнтам послуг, орієнтованих на максимізацію цінності компанії [30].

3) Фінансовий інжиніринг. У сучасній економічній літературі важко знайти однозначне визначення терміна фінансовий інжиніринг, так, наприклад, С.Бланк дає таке визначення цьому поняттю: «Фінансовий інжиніринг - це процес цілеспрямованого розроблення нових фінансових інструментів або нових схем здійснення фінансових операцій». [13, с.98]

Фінансовий інжиніринг, відповідно до визначення Р.Моборн та В.Кім, охоплює проектування, створення та впровадження новаторських фінансових інструментів і процесів. Також включає творчий пошук нових методів для вирішення проблем у галузі фінансів. [47, с.75].

Фінансовий інжиніринг можна інтерпретувати як технологію розроблення нових фінансових моделей, інструментів і процедур управління фінансовою діяльністю підприємств (корпорацій). Він охоплює нові форми залучення капіталу та фінансування реальних, нематеріальних і фінансових активів. Фінансовий інжиніринг акумулює також комплекс процедур, пов'язаних з аналізом та оцінкою ефективності інвестиційних проєктів і фондкових інструментів (портфельних інвестицій). Фінансовий інжиніринг охоплює проектування, розроблення та реалізацію інноваційних фінансових інструментів і процесів, а також творчий пошук нових підходів до розв'язання проблем у галузі фінансів.

Фінансовий інжиніринг відкриває можливості для оптимізації руху фінансових ресурсів і розширення горизонтів фінансової політики в різних сферах діяльності підприємств, включаючи сферу цінних паперів. Цей вид

інжинірингу особливо важливий при вирішенні складних завдань у проведенні фінансових операцій, розробці варіантів інвестиційних програм і модернізації політики щодо акціонерного капіталу. [57, с.185].

На жаль, вітчизняний ринок поки що не може похвалитися наявністю різноманітних інноваційних фінансових інструментів, що пов'язано з недостатністю розвитку вітчизняної фінансової системи та якісним її відставанням.

Мета фінансового інжинірингу - інтеграція діяльності підприємства, спрямована на зростання якості стратегічних і тактичних фінансових рішень у всіх сферах функціонування, за допомогою концентрації зусиль на пріоритетних напрямках діяльності суб'єкта економіки. Така цільова установка підкреслює довготривалий період діяльності підприємства, вказує на шляхи збільшення фінансових результатів, враховує інтереси власників. При цьому береться до уваги аспект невизначеності та ризику (ймовірності втрат) під час ухвалення та реалізації фінансових рішень [57, с.203].

Таким чином, проблеми і суперечності, що виникають у діяльності вітчизняних підприємств, можуть вирішити сучасні технології фінансового управління, які дають змогу інакше організувати процес управління фінансами на підприємстві та істотно підвищити його ефективність.

1.3. Мотиваційна спрямованість основних методів управління та їх реалізація в сучасних умовах

У сучасних умовах найбільшою мірою на підприємстві використовуються економічні методи, зокрема - мотивація. Мотивація є процесом, який розпочинається з браку фізіологічної або психологічної потреби. Ця потреба дає можливість поводитися активніше, спонукає до

дії. Ця дія спрямована на те, щоб досягти певної мети, або отримати винагороди.

Таким чином, розуміння процесу мотивації полягає в цілому переліку понять, таких як: «потреба», «спонукання», «винагорода» та в певному зв'язку між цими поняттями [66, с.103].

Система мотивації представляє собою комплекс стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних. Ці стимули призначені для забезпечення якісної та продуктивної праці персоналу, а також для залучення талановитих кадрів на підприємство і сприяння їх утриманню. З іншого боку, мотивація дозволяє приваблювати необхідних працівників, розвивати та виявляти їхній потенціал і утримувати продуктивних співробітників. Для багатьох компаній система мотивації персоналу є актуальним питанням. Існує вислів: "ідеального співробітника не існує, виконуються тільки його функції". Однак реальність така, що працюємо з живими особами, кожна з яких має свої переконання, погляди на життя і т.д. Тому важко досягти того, щоб кожен з цих людей виконував необхідну роботу для компанії. Існують різні принципи, такі як індивідуальний підхід та пов'язаність результатів праці з винагородами. У світовій практиці поступово сформувалася низка компонентів, які допомагають досягти необхідної мотивації персоналу. [73, с. 134].

Мотивація персоналу значною мірою визначає як безпосередньо успіх діяльності організації, так і розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей, що зумовлює важливість проблем мотивації персоналу [48, с.45].

У літературі з менеджменту дається безліч визначень мотивації праці. У різних джерелах сутність визначення мотивації не змінюється, але кожен автор наводить своє формулювання.

О.І.Кліпкова [33] розглядає мотивацію як стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній

ситуації. Вона вважає, що «стимулювання - це засіб, за допомогою якого можна здійснювати мотивування».

За Н.Г.Міценко [45], мотивація - це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

А.Остервальдер, І.Піньє, Г.Бернарда, А.Сміт [55] стверджують, що мотивація - це діяльність, яка має на меті активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах. Це внутрішнє спонукання індивіда, що відповідає за рівень, напрямок і наполегливість зусиль, які витрачає людина в межах багато чи мало. Мотивація - процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби) [55, с. 108].

Звісно, кожен автор дає визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Однак усі визначення цього поняття так чи інакше схожі в одному: під мотивацією розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку людей.

Тому, на думку автора, найзмістовнішим буде таке визначення: мотивація - це внутрішній стан людини, викликаний зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, що активізує, стимулює і спрямовує її дії до поставленої мети. Що активнішими будуть дії людини, то вищими будуть можливості задоволення різних потреб, бо через брак чогось у людини виникає стан дискомфорту.

У менеджменті розрізняють такі види мотивації - пряму, владну (примусову) та опосередковану [51, с.65].

Пряма мотивація представляє собою непрямий вплив на особистість працівника та його цінності за допомогою переконань, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу і інших методів.

Владна (примусова) мотивація ґрунтується на загрозі зменшення задоволення будь-яких потреб працівника у випадку невиконання ним

установлених вимог. Спосіб стимулювання праці, який передбачає право вибору працівником варіанта поведінки відповідно до його інтересів, є також методом формування мотивації.

Психологи виділяють два типи мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня пов'язана з інтересом до діяльності, важливістю виконуваної роботи, можливістю реалізувати себе та розвивати свої вміння і здібності.

Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх чинників, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливості кар'єрного росту, похвала чи покарання від керівництва. [63, с.112].

Вони чинять сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Найефективнішою є така система чинників, яка впливатиме як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Основні завдання мотивації персоналу представимо на рисунку 1.3.

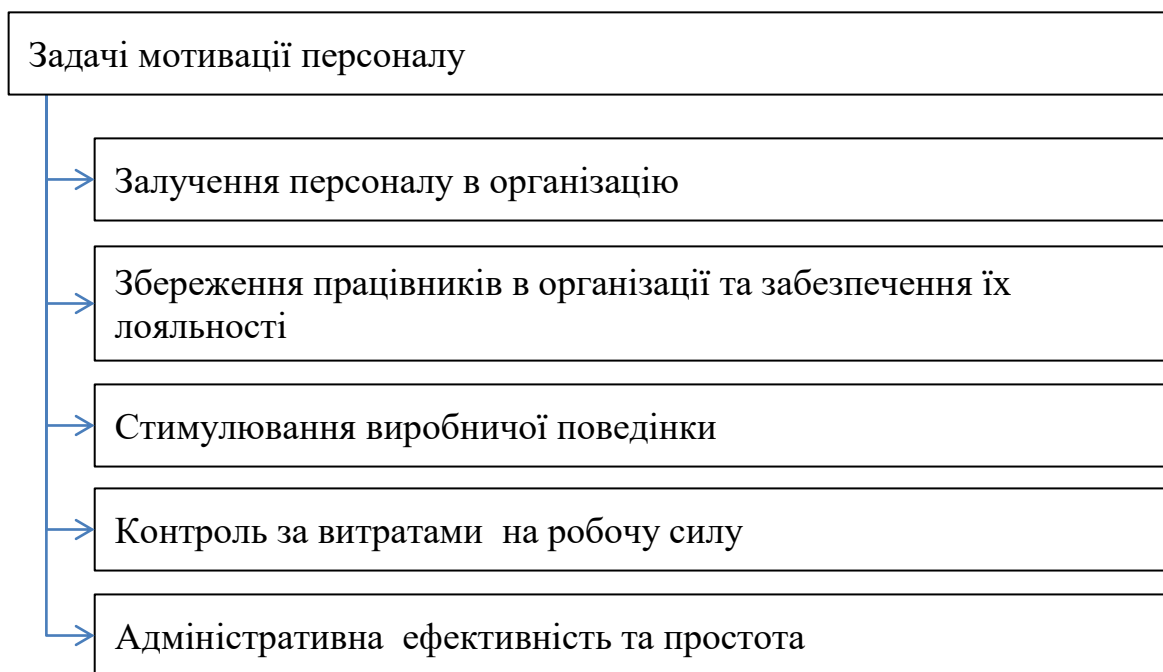


Рисунок 1.3 - Завдання мотивації персоналу [70, с.114]

1. Приваблення персоналу в організацію становить предмет конкуренції між різними організаціями на ринку праці за отриманням потрібних людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей. У цьому

відношенні система мотивації повинна бути конкурентоспроможною щодо тих категорій працівників, які необхідні даній організації.

2. Збереження працівників в організації та забезпечення їхньої лояльності стає критично важливим, оскільки, коли винагорода в організації не відповідає ринковим умовам, працівники можуть приймати рішення про покидання її. Для уникнення втрат таких співробітників, які стали об'єктом інвестицій у професійний розвиток, керівництво повинно забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Також важливим фактором у утриманні працівників у організації є їхнє задоволення від виконуваної роботи.

3. Стимулювання продуктивної поведінки працівників, які вже є частиною колективу, та максимізація їхнього внеску у досягнення цілей організації стають завданням менеджера. Поза звичайним контролем щоденного виконання обов'язків, важливим є визнання вкладу працівника у досягнення загальних цілей організації. Досягнення цього можливе через встановлення відповідності між цілями організації та завданнями, передбаченими для працівника, за допомогою системи управління за цілями. [8, с.124].

4. Управління витратами на робочу силу стає можливим завдяки ретельно продуманій системі мотивації, яка дозволяє контролювати та ефективно управляти цими витратами, забезпечуючи водночас необхідний кадровий склад.

5. Простота та адміністративна ефективність стають ключовими характеристиками системи мотивації. Вона повинна бути зрозумілою для кожного співробітника та легкою у впровадженні, не потребувати значних матеріальних і трудових ресурсів для її безперебійного функціонування.

Отже, мотивація представляє собою комплекс внутрішніх та зовнішніх стимулів, що направляють людину до активності, визначають обсяг та форму її діяльності, а також надають їй спрямованість на досягнення конкретних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини

залежить від численних факторів, багато з яких є індивідуальними, і може змінюватися внаслідок зворотного зв'язку від її діяльності.

Висновок по розділу 1

Управління є специфічним видом управлінської діяльності, яке можна розкласти на дві складові: управління людьми та управління діяльністю підприємства. У контексті підприємства управління представляє собою систему взаємовідносин між керівниками і підлеглими, спрямовану на досягнення найвищих результатів в його діяльності.

Методи управління традиційно поділяються за характером впливу на економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні.

Використання різних методів управління дозволяє ефективно налагоджувати діяльність на підприємстві. Важливу роль в цьому процесі відіграють економічні методи, де мотивація, як ключова функція управління, утілюється в комплексі матеріальних і нематеріальних стимулів. Ці стимули призначені забезпечувати якісну та продуктивну працю персоналу, а також привертати талановиті кадри і сприяти їх утриманню. Інтелегентно розроблена система мотивації має потенціал забезпечити успіх будь-якого підприємства..

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОЗАЙКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження системи управління підприємством здійснено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Мозаїка» (Далі ТОВ «Мозаїка»), яке спеціалізується на випуску морозива в асортименті. Місцезнаходження підприємства відповідно до установчих документів – 68600 Україна, Одеська область, м. Ізмаїл, вул. Гагаріна, № 40.

Підприємство є найбільшим виробником морозива на півдні України, має великий виробничий досвід, сформований висококваліфікований склад персоналу, що позначається на рівні якості готової продукції і впевнене положення на ринку збуту південного регіону України.

Основна продукція фірми - морозиво в асортименті, а також підприємство виробляє вафельні стаканчики для власних потреб і для реалізації іншим фірмам. У весняно-літній період підприємство додатково займається виробництвом і реалізацією квасу.

Персонал підприємства налічує близько 226 чол., з яких: адміністрація -35 чол., службові -33 чол., робітники 158 чол. Чисельність працюючих на підприємстві залежить від сезону:

На підприємстві ТОВ «Мозаїка» діє лінійно-функціональна структура управління, яка враховує специфіку виробничого процесу підрозділів підприємства та його підрозділів.

Маркетингового відділу на підприємстві не має, і за уся маркетингову діяльність підприємства відповідає менеджер зі збуту. ТОВ «Мозаїка» реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

ТОВ «Мозаїка» - це виробничий комплекс, що складається з ряду основних і допоміжних цехів, складських та соціально - побутових приміщень.

Загальний обсяг виробництва на підприємстві за рік в вартісному виразі становить близько 15000 тис. грн.

Виробнича потужність підприємства близько 2,5 тис. тонн на рік.

Загальна площа території підприємства складає 1,2 га. На території розташовані:

- адміністративний будинок - 265,4 кв.м;
- виробничі приміщення - 2009,4 кв.м;
- будинки допоміжного виробництва та технічного обслуговування – 851,5 кв.м;
- складські приміщення — 1270,2 кв.м.

У виробничому корпусі розташовані наступні цехи:

- варочний цех (цех №1);
- цех по виробництву вафельних стаканчиків (цех №2);
- цех розфасовки морозива у вафельних стаканчиках (цех №3);
- цех «Ескімо» № 1 (цех №4);
- цех «Ескімо» № 2 (цех №5).

У цеху «Ескімо» також випускаються торти, рулети та низка іншої продукції з морозива.

Для забезпечення безперервної роботи виробництва на підприємстві є допоміжні та обслуговуючі виробництва.

До допоміжних виробництв відносяться два компресорних холодильних цехи: аміачний та фреоновий, а також котельна для забезпечення варочного цеха паром та опалення приміщень у зимовий час, яка працює на природному газі.

На території підприємства для зберігання сировини, матеріалів та готової продукції є складські приміщення:

- склади сировини та матеріалів - 449,6 кв. м;
- склади готової продукції - 820,6 кв. м.

Для виробництва різних видів морозива підприємство оснащено новим виробничим та допоміжним обладнанням. У своєму арсеналі ТОВ

«Мозаїка» налічує більше 10 нових виробничих ліній з виробництва та розфасовки морозива. А також лінії по виробництву рулетів, тортів, морозива у вафельному стаканчику, інші.

На сьогодні потенціал потужності технічного обладнання у сезон завантажено на 70-80% у зв'язку із складністю реалізації морозива. Основні показники діяльності ТОВ «Мозаїка» наведені в додатку А.

З додатку А бачимо, що в 2021 році відносно 2020 року обсяг виробленої продукції зріс на 18,2 млн. грн. (10%) і склав 200,17 млн. грн. А в 2022 році обсяг реалізації зменшився на 21 млн.грн (10,49%). Слід зазначити, що обсяг виробництва в 2022 році був навіть меншим за обсяг 2020 року.

Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) у діючих цінах без ПДВ та акцизу в 2022 році збільшився на 16,98 млн.грн. (9,17%), а в 2022 році зменшився на 23,6 млн.грн. (11,64%) відносно 2021 року. Загальне зменшення за 3 роки склало 6,62 млн. грн.

Вартість основних засобів в 2021 рік зросла проти 2020 року на 26,24% (57,29 млн.грн.), а в 2022 році вартість ОЗ склала 270,68 млн. грн., що на 4,96 млн.грн. менше ніж в 2021 році. Тобто в 2021 році спостерігалось оновлення основних засобів, а в 2022 році вони лише використовувалися, Однак загальна тенденція є позитивною, оскільки вартість ОЗ збільшилась на 52,33 млн. грн. (23,97%) відносно 2020 року, що є гарною тенденцією, для підприємства, що розвивається та говорить про інтенсивний розвиток підприємства.

Середньорічна вартість оборотних коштів протягом 3 років поступово збільшувалася у 2021 році в порівнянні з 2020 роком вона зросла на 2,11 млн.грн (2,35%), а в 2022 році – відповідно на 10,52 млн.грн. (10,52%). Загальне збільшення склало 12,62 млн.грн.

Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості у 2021 році збільшилася на 7 (3,13%) осіб та склала 231 особу, а

в 2022 році вона дорівнювала 225 людей., що на 6 осіб менше ніж в 2021 році, але на 1 особу більше ніж в 2020 році

Фонд заробітної плати у 2021 році збільшився на 368,07 тис.грн., а у 2022 році таке зростання склало 344,33 тис. грн. Загальне збільшення склало 712,40 тис.грн.

Середня зарплата на підприємстві також мала тенденцію до постійного збільшення. В 2021 році на 1,21 тис.грн., а в 2022 році 1,9 тис.грн. Загальне збільшення за 3 роки 3,11 тис.грн. Це зумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати, підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів. Ці показники низькі в силу того, що виробництво морозива має сезонний характер.

Фондовіддача відображує чисту виручку, що припадає на одиницю вартості основних засобів, і характеризує ефективність їх використання. Даний показник у 2020 році складає 0,83 грн., в 2021 році 0,73, а в 2022 році він вже дорівнює 0,66 Зменшення цього показника негативно характеризує використання основних засобів підприємства.

Продуктивність праці персоналу за досліджуваний період поступово змінювалася по різному: в 2021 році вона зросла на 5,83%, а в 2022 році спостерігається зменшення на 9,28%. Цей саме показник, розрахований на 1 робочого ще гірший – тут зменшення спостерігається і в 2021 році (2,01%), і в 2022 році (10,68%)

Дані таблиці свідчать, що підприємство у 2022 році спрацювало прибутково. Найбільший прибуток спостерігався в 2021 році (7,22 млн.грн.), а найменший в 2022 році (0,83 млн.грн.)

Рентабельність продаж досліджуваного підприємства складає в 2022 році 0,46 %. Це найменший показник за період 2020-2022 роки. Найбільший показник (3,61%) спостерігається в 2021 році.

Така сама картина простежується і за показником рентабельність виробництва, найбільше значення якого (3,93%) також припадає на 2021 рік, а найменше (0,51%), відповідно, на 2022 рік.

Аналіз основних техніко-економічних показників є свідомством гарної ефективності виробництва, у 2022 році спостерігається тенденція до зниження деяких ключових показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мозаїка», що пов'язано із загальною обстановкою в країні, а морозиво не відноситься до основних продуктів споживчого кошику людини.

2.2. Аналіз методів управління, що використовуються в ТОВ «Мозаїка»

В ТОВ «Мозаїка» реалізуються тією чи іншою мірою традиційні методи управління. На підприємстві управління персоналом здійснюється на підставі Інструкції лінійному керівникові з управління персоналом.

Організаційно-розпорядчі методи реалізуються за допомогою наказів і розпоряджень. Соціально-психологічні методи представлені шляхом реалізації соціальної політики як у цеху, так і на підприємстві загалом. Економічні методи представлені заробітною платою і системою винагород. З метою докладнішого аналізу методів управління важливо охарактеризувати наявну систему управління персоналом підприємства.

Управління персоналом можна охарактеризувати як управління авторитарного типу.

Організація роботи здійснюється на основі:

- а) трудових інструкцій;
- б) корпоративних правил;
- в) поточних вказівок і наказів.

Причому головну роль відіграють корпоративні правила, які склалися протягом існування фірми. Ці правила охоплюють усі сторони роботи співробітників, тому особливої необхідності в письмових наказах немає.

До числа організаційних методів відносять:

- а) організаційне проектування системи роботи співробітників відділів, їх взаємозв'язок;
- б) планування робіт співробітників;
- в) жорсткий графік праці.

Розпорядчі методи реалізуються у формі наказу, постанови, розпорядження, команди, посадової інструкції, трудового договору, рекомендації. Це основна група методів управління у фірмі, де якість і кількість виконаних робіт співробітниками регулюється організаційно-розпорядчими актами.

Чисельність працівників цього цеху на 01.10.2023 р. становила 201 особу. Наочно зміну чисельності працівників ТОВ «Мозаїка» представимо на рисунку 2.1.

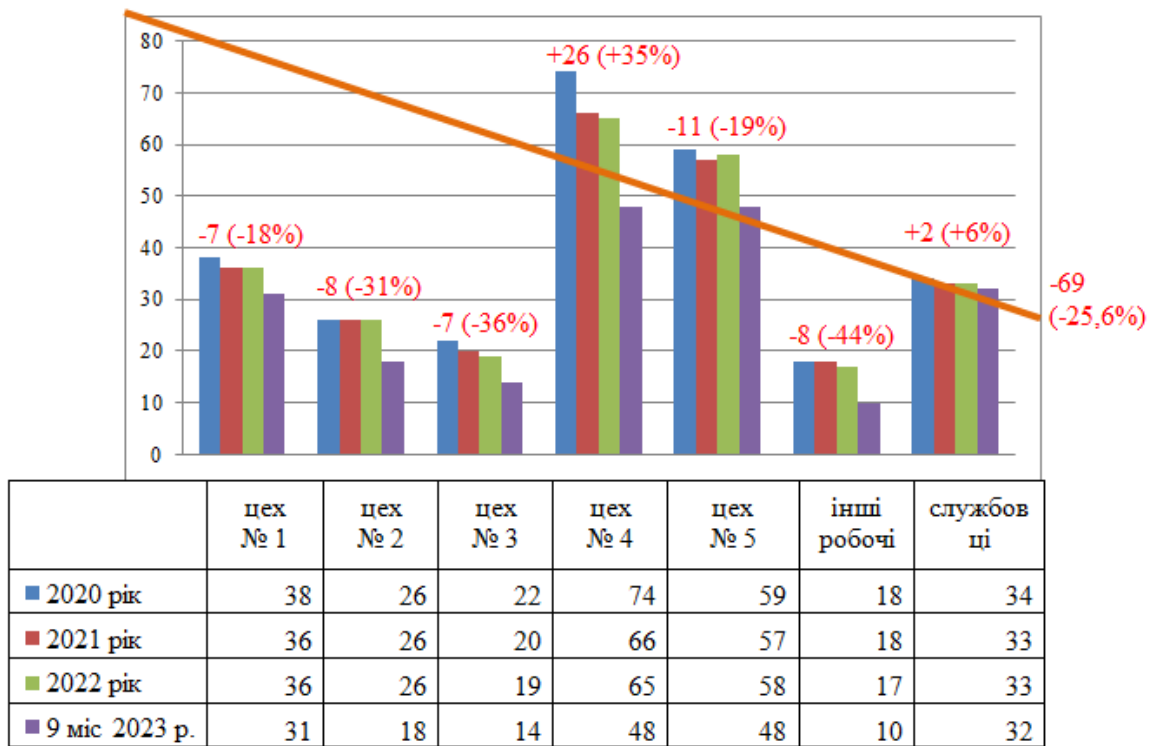


Рисунок 2.1. Зміна чисельності персоналу ТОВ «Мозаїка»

Наразі відзначається зниження чисельності працівників транспортного цеху, У 2020 р. середньооблікова чисельність працівників цеху становила 271 особа у 2020 р., 256 осіб, у 2021 р., 254 особи в 2022р.

Чисельність працівників ТОВ «Мозаїка» на 01.10.23 - 201 особа, зокрема робітники 169 осіб. Структуру підрозділів ТОВ «Мозаїка» наведемо на рисунку 2.2.

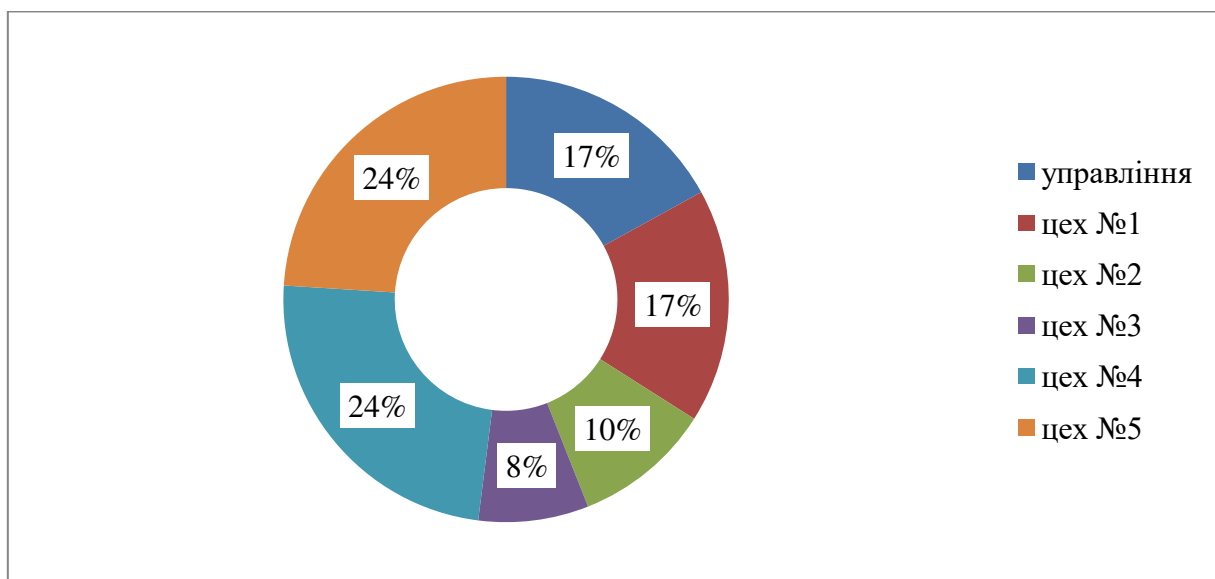


Рисунок 2.2. Структура чисельності підрозділів ТОВ «Мозаїка» станом на 01.10.2023 року

За аналізований період структура чисельності за підрозділами практично не змінювалася. Динаміку зайнятості працівників цеху наведемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка зайнятості працівників ТОВ «Мозаїка» за 2020-2022 роки

Категорії працівників	Відпустка без збереження та з ініціативи адміністрації, у %			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	9 міс. 2023р.
Робочі	11,14	10,22	7,99	15,09
Керівники	5,79	0,60	0,93	8,05
Спеціалісти	14,47	1,74	1,51	5,37
Технічні виконавці	12,74	3,47	5,06	8,11
Разом по цеху	11,16	8,39	6,49	13,04

Згідно з цією таблицею можна зробити висновок про те, що збільшується відсоток відпустки без утримання та з ініціативи адміністрації. Якщо розглядати період 2020-2022 рр., то до 2022 р., навпаки, відзначається зниження відсотка відпустки. Динаміку зайнятості представимо на рисунку 2.3.

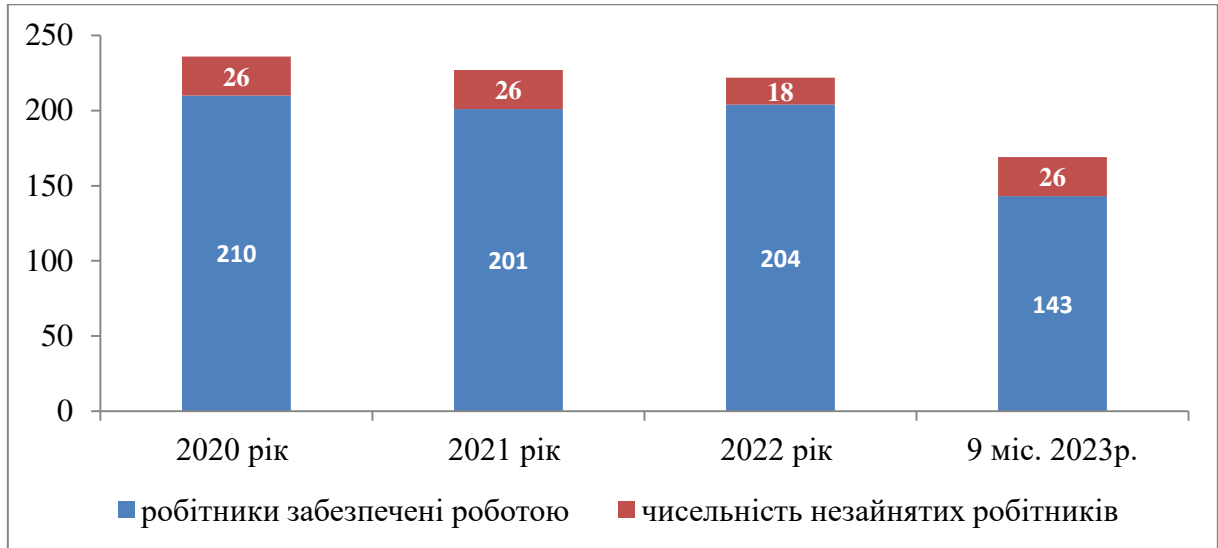


Рисунок 2.3. Динаміка зайнятості працівників ТОВ «Мозаїка» за 2020 – 2023 роки, осіб

Згідно з цим рисунком можна відзначити зниження кількості робітників, зайнятих роботою. Так, у 2020 р. чисельність робітників, зайнятих роботою, становила 210 осіб, у 2021 р. - 201 чол., у 2022р. - 204 чол.

При цьому відбувається зменшення чисельності робітників, не зайнятих роботою, до 2022 р., що слід розглядати позитивно, однак у 2023 р. чисельність працівників, не зайнятих роботою, збільшується, що може свідчити про проблеми в управлінні людьми на даному підприємстві.

Формування системи оплати праці працівників установи здійснюється на підставі «Положення про оплату праці працівників підприємства».

Організація використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Заробітна плата працівників складається з:

а) посадового окладу,

б) доплат,

в) премій

Відсоток премій в організації не великий, що відповідно призводить до низької мотивації працівників підприємства на результат.

Розпочинаючи аналіз використання фонду заробітної плати, насамперед необхідно розрахувати абсолютне і відносне відхилення.

Наведемо аналіз зміни фонду заробітної плати за категоріями працівників у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка середньомісячної заробітної плати, в грн.

Категорія працівників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	абсолютні відхилення		відносні відхилення (%)	
				2021 від 2020	2022 від 2021	2021 від 2020	2022 від 2021
Робочі	14712	15958	17437	1246,00	1479,00	8,47	9,27
Керівники	16106	17222	18364	1116,00	1142,00	6,93	6,63
Спеціалісти	9657	9655	10113	-2,00	458,00	-0,02	4,74
технічні виконавці	7698	8124	8564	426,00	440,00	5,53	5,42
разом	12651	13859	15762	1208,00	1903,00	9,55	13,73

За аналізований період відзначається зростання середньомісячної заробітної плати на 1208 грн у 2021 році (9,55%) та на 1903 грн. в 2022 році (13,73%). Збільшення спостерігається за всіма категоріями працівників. Найбільше зростання відзначається за категорією «робочі» - 8,47%, в 2021 році та 9,27% в 2022 році.

Управління персоналом в ТОВ «Мозаїка» охоплює виконання певних функцій, а саме: питання найму, підбору, кадрового резерву, мотивації тощо.

Процедура відбору проводиться інспектором з персоналу. Здобувач роботи приходять на попередню співбесіду, щоб його персональні дані потрапили в базу даних підприємства. Також база даних може поповнюватися резюме за допомогою факсу та електронної пошти.

На сьогодні інспектор з управління персоналом здійснює лише виконавчі функції, що тягне за собою відсутність зворотного зв'язку з боку відділів і, як наслідок, неефективність роботи цієї системи. Існує необхідність розширити функції інспектора з персоналу, а саме:

- а) набір персоналу, шляхом участі підприємства на ярмарках вакансій;
- б) адаптація персоналу;
- в) розвиток;
- г) мотивація;
- д) кар'єра;
- е) перекваліфікація;
- ж) формування корпоративної культури.

На сьогодні підбір персоналу здійснюється тільки вхідним потоком, після подання оголошення про вакансію.

Також було проведено дослідження (анкетування) працівників підприємства.

У цьому дослідженні використано методику, що містить методику визначення чинників ставлення до праці, задоволеністю працею та заробітною платою. Мета цієї анкети полягає у з'ясуванні бажаних для персоналу чинників ставлення до праці та відносин у колективі, а також тенденцій у зміні деяких сторін діяльності персоналу. Таким чином, кількість опитаних склала 50 осіб. Результати дослідження відображено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Результати дослідження (анкетування)

№ з/п	Фактори відношення до праці	Оцінка значущих факторів	Оцінка факторів незадоволеності
1	2	3	4
1	Політика керівництва щодо діяльності компанії	8%	-
2	Політика керівництва щодо працівників компанії	4%	-

продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4
3	Умови роботи	60%	70%
4	Заробітна плата	100%	72%
5	додаткові пільги	88%	88%
6	Соціальна політика	20%	-
7	Відносини з начальством, стиль керівництва	65%	40%
8	Відносини зі співробітниками	92%	72%
9	Стосунки з підлеглими	20%	8%
10	Ступінь безпосереднього контролю за предметами, засобами та умовами праці	-	-
11	Можливість досягнення успіху на роботі	60%	88%
12	Можливість просування по службі	80%	60%
13	Можливість бути поінформованим про справи фірми, брати участь в ухваленні рішень, представляти від імені компанії	4%	-
14	Визнання і схвалення результатів роботи	88%	40%
15	Високий ступінь відповідальності	-	-
16	Можливість творчого та особистісного зростання	20%	-
17	Упевненість у майбутньому, гарантія зайнятості, стабільність	96%	-

Найбільш значущий фактор для опитаних співробітників є заробітна плата, всі респонденти відзначили цей пункт найважливішим у роботі. Також упевненість у майбутньому, гарантії зайнятості, стабільність, стосунки зі співробітниками значуща для 96%, додаткові пільги - 88%, визнання і схвалення результатів роботи впливають на ставлення до роботи для 88% співробітників, можливість просування по службі - 80%, стосунки з начальством, стиль керівництва відіграють важливу роль для співробітників підприємства. Водночас жоден респондент не виділив значущість ступеня безпосереднього контролю за предметами, засобами й

умовами праці та високого ступеня відповідальності. 88% опитаних не задоволені додатковими пільгами, що надаються підприємством і можливістю досягнення успіху на роботі.

Крім того, більшість респондентів висловила невдоволення такими факторами, як: стосунки зі співробітниками, заробітна плата, умови роботи, стосунки з начальством, стиль керівництва і можливість просування по службі.

З цього аналізу випливає висновок, що більшість пунктів, пов'язаних із незадоволеністю співробітників, є найважливішими у ставленні до роботи. І багато хто з цих пунктів повинні безпосередньо курируватися інспектором з персоналу, особливо розвитку співробітників, їх мотивації, створенню неконфліктної атмосфери.

До найпоширеніших методів виявлення мотивів співробітника відносять співбесіду, тестування та анкетування. Для аналізу системи мотивації співробітників на підприємстві було проведено співбесіду з ними, використавши заздалегідь підготовлений перелік запитань. Використовуючи отримані відповіді, було описано систему мотивації співробітників підприємства з позиції колективу.

Результати опису представлені нижче:

1) Інформацію про вакансії охочі отримують у спеціалізованих кадрових агентствах.

2) Випробувальний термін при прийомі на роботу встановлюється згідно з положенням підприємства.

3) Під час прийому на роботу з кандидатом проводить співбесіду керівник відділу, причому особливу увагу приділяють особистим якостям працівника та його професійній підготовці.

4) В організації існує чітка процедура прийому нових співробітників: на робочому місці проводять первинний інструктаж, видають посадову інструкцію, надають інформацію за службовими телефонами.

5) Усі опитувані співробітники висловили свою згоду в тому, що в організації має існувати організаційна культура, під якою розуміють комплекс традицій і обрядів, спільний відпочинок, наявність знаків організації.

б) В організації існує традиція відзначати дні народження співробітників і проведення свят, проводяться також різні заходи зі спільного відпочинку (спортивні змагання та виїзди на природу).

Фахівці організації не мають чіткого уявлення перед можливостями, що відкриваються перед ними, не розроблена система планування і розвитку кар'єри керівників і фахівців. Мотивація співробітників виражається і в матеріальному, і в моральному стимулюванні. Система матеріального заохочення передбачає преміювання за підсумками кварталу або місяця, моральне стимулювання виражається в нагородженні почесними грамотами, листами подяки. Для ТОВ «Мозаїка» характерні велика дистанція влади, індивідуалізм, формальність відносин. Основною оцінкою діяльності працівника є дотримання певних правил і процедур. Кожен виконує ту роботу і володіє тією владою, які йому визначають наявні посадові інструкції.

В організації відсутнє планове, системне підвищення кваліфікації співробітників. Співробітники частково оплачують навчання самостійно, також самостійно знаходять установи для навчання. У результаті, часто здобувши освіту, знаходять більш перспективну роботу.

Основною управління мотивацією співробітників є оплата праці. Заробітна плата виплачується двічі на місяць. Крім того, виплачуються премії щоквартальні та річні, згідно з існуючим положенням про преміювання. У соціальний пакет співробітників входить: матеріальна допомога один раз на рік у розмірі окладу, оплачувані відпускні до 40 днів, оплачувані лікарняні.

Система не матеріальної мотивації включає: організоване проведення корпоративних заходів на свята.

Основною проблемою ТОВ «Мозаїка» можна назвати - плинність кадрів. Здебільшого ті, хто звільнився, - це молоді співробітники, які пропрацювали менше року. Причинами звільнення в основному є: високе психологічне навантаження на фахівця, відсутність перспектив кар'єрного зростання. На мотивацію співробітників компанії істотно впливає соціально-психологічний клімат у колективі. З упевненістю можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат на підприємстві дійсно багато в чому визначає комерційні успіхи цього підприємства.

Дослідження соціально-психологічного клімату проходило за допомогою застосування експрес-методики оцінювання соціально-психологічного клімату в трудовому колективі було проведено дослідження соціально-психологічного клімату в ТОВ «Мозаїка» . Максимальне значення в балах дорівнює - 1.

Отримані результати з вивчення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Мозаїка» подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Мозаїка»

Структурний підрозділ	Середній бал
Цех № 1	0,58
Цех № 2	0,52
Цех № 3	0,36
Цех № 4	0,20
Цех № 5	0,29
Управління	0,66
Середній бал	0,435

Згідно з результатами проведеного дослідження, можна сказати, що загалом соціально-психологічний клімат у цеху не можна назвати

сприятливим, оскільки середня оцінка по підприємству становить 0,43 бала, що не відповідає рекомендованому значенню - 1.

Соціально-психологічний клімат ТОВ «Мозаїка» визнається суперечливим, невизначеним і нестабільним у відділі охоронців і прибиральниць та у відділі контролю якості. За результатами дослідження можна сказати, що загалом на підприємстві спостерігається середній рівень соціально-психологічного клімату. Це означає, що на підприємстві присутній середнього ступеня довіра членів підприємства один до одного, позитивний, але не високий ступінь взаємодопомоги і взаємопідтримки, ступінь задоволеності роботою. Варто зазначити, що виявлені основні причини несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі наведено нижче у відсотковому співвідношенні в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні причини несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Мозаїка»

Причина	Значення
Конфліктність і агресія з боку співробітників	17%
Відчуження з боку керівництва	5%
Завищені вимоги до працівників	12%
Адаптація співробітників на новому місці	3%
Невдоволення заробітною платою	18%
Невдоволення умовами праці	10%
Відсутність кар'єрного зростання	4%
Монотонність праці	6%
Надмірне фізичне навантаження	8%
Несвоєчасне надання відпустки	5%
Неповага колег по відношенню один до одного	12%

На думку співробітників, найбільш значущими причинами несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є: не задоволеність співробітників рівнем заробітної плати, незадоволеність умовами праці, неповага колег по відношенню один до одного. Отже, аналіз створення сприятливих умов праці та підвищення рівня згуртованості в колективі дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємства загалом.

Таким чином, проведений аналіз дав змогу виявити основну проблему в управлінні організацією, а саме - проблему мотивації працівників організації. Результатом слабкої мотивації можна назвати проблеми в соціально-психологічному кліматі в колективі.

На закінчення дослідження представимо матрицю SWOT (таблиця 2.6).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT для ТОВ «Мозаїка»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – високоякісна технічна оснащеність підприємства; – сучасні технології; – гарантія високої якості продукції. 	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – для збільшення частки ринку; – впровадження інновацій для підвищення ефективності виробничого процесу; – удосконалення мотивації працівників з метою підвищення продуктивності праці.
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – низька конкурентоспроможність усередині фірми; – ниження ефективності управління підприємством 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – поява нових конкурентів; – розширення асортименту в конкурентів; – збільшення рівня податків і зборів; – загроза інфляції.

На кожному з полів, побудованих для ТОВ «Мозаїка», розглянемо всі можливі парні комбінації та випишемо ті, що обов'язково мають бути враховані під час розроблення стратегії управління підприємством.

1) Поле С і В (сила і можливості).

А. За рахунок:

- а) високої кваліфікації фахівців
 - б) хорошої репутації професіоналів
 - в) використання лідерських позицій для збільшення частки ринку
- можливий вихід на нові ринки.

Б. Завдяки зростанню обсягів виробництва прискорити і розширити коло самостійно розв'язуваних пріоритетних завдань.

1) Поле Сл В (Слабкість і можливості)

А. За рахунок можливості виходу на нові ринки можна подолати проблеми щодо:

- а) поліпшення конкурентних позицій;
- б) брак фінансування.

2) Поле С і У (сила і загрози)

За рахунок

- а) можливості зниження цін при зростанні обсягів виробництва;
- б) хорошої репутації професіоналів;
- в) сильних кваліфікованих фахівців Постаратися послабити:

- а) зростаючий конкурентний тиск;
- б) уповільнення зростання ринку.

3) Поле Сл У (слабкість і загрози)

Постаратися не потрапляти на це поле за рахунок:

- а) удосконалення мотивації працівників;
- б) підвищення конкурентоспроможності всередині фірми.

Як видно з проведеного аналізу, організація має досить багато сильних сторін, які можна використовувати за наявності можливостей, що відкриваються.

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища свідчить про те, що основною проблемою підприємства ТОВ «Мозаїка» є невідповідність чинників внутрішнього середовища стану зовнішнього конкурентного середовища, удосконалення мотивації працівників.

Для підвищення ефективності управління ТОВ «Мозаїка» доцільно розробити конкурентну стратегію, спрямовану на підвищення вартості компанії, за рахунок удосконалення методів управління.

2.3. Управління бізнес-процесами підприємства в умовах зростання цифровізації

Ключовим глобальним трендом останніх років є цифровізація, яка стосується всіх сфер економіки та суспільного життя. Передові технології Індустрії 4.0 (зокрема, хмарні обчислення, біотехнології, засоби збору та аналізу «Big Data», 3D-друк, краудсорсинг, технології «Blockchain») кардинально змінюють більшість галузей економіки та секторів промисловості. За таких умов одним із найважливіших завдань розвитку ТОВ «Мозаїка» є його швидка адаптація до сучасних тенденцій цифровізації. Відповідно, ініціативи з цифрової трансформації посідають перше місце у списку пріоритетів менеджерів ТОВ «Мозаїка». Цифрові технології застосовуються для створення нових моделей ведення бізнесу, підвищення продуктивності та поліпшення підсумкових показників. Очевидно, що ці перетворення безпосередньо стосуються бізнес-процесів, які є ядром досліджуваного підприємства, і тому їх ефективне управління має велике практичне значення. У зв'язку з цим менеджмент бізнес-процесів і цифрова трансформація - це галузі, які становлять сьогодні значний інтерес для ТОВ «Мозаїка».

Цифрова трансформація - це впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Цей підхід включає в себе не тільки придбання прогресивного програмного забезпечення або нового обладнання, а й здійснення кардинальних перетворень у методах управління, способах зовнішніх комунікацій, вибудовуванні та розвитку корпоративної культури. З урахуванням вищевикладеного, для ТОВ «Мозаїка» управління бізнес-процесами в умовах зростання цифровізації

являє собою сукупність засобів, методів і підходів, орієнтованих на інформаційні технології з метою автоматизації, аналізу та поліпшення процесів і операцій, які вони підтримують.

Не підлягає сумніву той факт, що цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Мозаїка» має бути націлена не тільки на поліпшення його основних показників, а й на сприяння ефективній трудовій діяльності працівників, а також досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах нової інформаційної економіки. З огляду на це стає очевидним, що якщо організація зможе вчасно перейти в цифрове середовище, оптимізувати свої бізнес-процеси із застосуванням цифрових технологій, то її шанси на стабільність і навіть економічне зростання значно збільшаться.

Діджиталізація бізнес-процесів для ТОВ «Мозаїка» пов'язана з оптимізацією ресурсного потенціалу задля підвищення ефективності виконання завдань шляхом впровадження новітніх технологій. Прояв діджиталізації на цьому підприємстві виражений у вигляді цифровізації робочих місць, використанні таких інструментів, як мобільні пристрої, інформаційно-комунікаційні технології, для забезпечення уніфікованої комунікації.

Цифрова трансформація управління бізнес-процесами за допомогою соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних технологій дає змогу скоротити обсяг паперових носіїв інформації та документування, підвищити реактивність процедур і операцій з операційного менеджменту, зменшити трудомісткість операцій, зробити весь управлінський контур мобільнішим та оптимізованішим. Завдяки цьому можливо не лише покращити залученість та утримання працівників, а й досягти помітного покращення показників роботи підприємства шляхом постійної трансформації.

У сучасному світі щодня зростає конкуренція серед компаній та збільшуються вимоги до якості продукції. Основою положною метою цифрової трансформації є допомога керівнику та підрозділам ТОВ

«Мозаїка» в питанні збільшення ефективності та конкурентоспроможності за кожною операційною дією.

Тут варто зазначити, що провідним технологіям у компанії відведено центральну роль у процесі перетворення, але не варто вважати посередніми бізнес-процеси, моделі розвитку, корпоративну культуру та етику, а також готовність до майбутніх змін.

У таблиці 2.10. наведено можливості використання цифрових технологій та їхній потенціал для ТОВ «Мозаїка».

Таблиця 2.10.

Модель структуризації елементів цифрової трансформації системи управління бізнес-процесами ТОВ «Мозаїка»

Напрямок	Можливості цифрових технологій
1	2
Робота з клієнтами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глибше розуміння клієнтів - реалізується завдяки використанню підприємством соціальних мереж з метою вивчення вимог та вподобань клієнтів, просування бренду, надання підтримки клієнтам під час придбання та використання продукції тощо 2. Зростання виручки від наявних у підприємства клієнтів - статистичні дані щодо купівель клієнтів використовуються з метою організації персоналізованих продажів та повного обслуговування клієнтів, розробки індивідуальних пакетів пропозицій 3. Пошук нових точок взаємодії з клієнтами - реалізується шляхом створення за допомогою цифрових технологій можливостей для клієнтів у сфері самообслуговування або ж багатоканальних способів доступу до клієнтів
Операційний процес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація виробничих процесів, що дає змогу підприємствам переорієнтуватися на вирішення стратегічних завдань, підвищити рівень безпеки праці 2. Реалізація творчого потенціалу співробітників - впровадження цифрових технологій дає змогу скоротити рутинну роботу та підвищити ефективність праці, налагодити роботу без фізичної прив'язки до робочого місця, організувати взаємодію між працівниками незалежно від їхнього місцезнаходження 3. Управління продуктивністю, ґрунтуючись на результатах аналізу «Великих даних». Новітні цифрові системи надають керівництву можливість ухвалювати управлінські рішення, спираючись на фактичні дані в режимі реального часу, а також здійснювати порівняння поточних процесів і перерозподіляти виробничі потужності найоптимальнішим чином.

продовження таблиці 2.10.

1	2
Бізнес-модель	<ol style="list-style-type: none"> 1. точкове впровадження нових технологій тільки в окремі бізнес-процеси, без повної зміни бізнес-моделі підприємства 2. Запровадження нових цифрових бізнес-моделей, що також включає перебудову бізнес-процесів відповідно до вимог цифровізації 3. Цифрова глобалізація - структурована інформація та цифрові технології дають змогу підприємствам отримати глобальний синергетичний ефект, зберігши при цьому здатність реагувати на локальні зміни

Умовами цифрової трансформації є:

1. Заздалегідь визначена стратегія. Без чіткого бачення і розуміння стратегії немає жодного шансу на успішне проведення цифрової трансформації підприємства будь-якої величини. Під час проведення цифрової трансформації співробітники, відповідальні за її проведення, повинні чітко знати і розуміти необхідність її проведення в поточних умовах. Найчастіше компанії, які ухвалили рішення про проведення цифрової трансформації, не володіють остаточним варіантом стратегії розвитку, а, як показує практика, ні до чого доброго це не призведе.

Під час проведення цифрової трансформації необхідно враховувати те, що цей процес є довгостроковим і він вимагає серйозного та впорядкованого підходу, також варто зазначити, що після успішної реалізації всіх етапів цифрової трансформації в організації не можна зупинятися на досягнутому, необхідно продовжувати розвиток, причому брати до уваги нові технології та розробки.

2. Мотивована команда. Тут головним напрямом є те, що кожен член команди цифрової трансформації повинен розуміти мету майбутніх змін, перейнятися важливістю того, що шлях цифровізації в нинішніх реаліях - це не розкіш, а реальна необхідність в умовах сьогодення.

3. Адаптація персоналу. За оцінками експертів, найскладніше в освоєнні технології цифровізації є проведення адаптації команди до оновлених бізнес-процесів. Адже трансформація торкнеться кожного

працівника компанії, тому виникає необхідність в організації та проведенні різного роду заходів, під час яких співробітники можуть ознайомитися з новими технологіями, введеними в компанії. Прикладами таких заходів є: майстер-класи, тренінги, тимбілдинги тощо. У процесі проведення заходів співробітники знайомляться і на практиці вчаться застосовувати нові навички.

Варто зазначити, що сучасні технології можуть бути невід'ємними помічниками в адаптаційному періоді. Прикладом можуть бути різні VR-технології або ж за допомогою UX-дизайну інтерфейс різних програм можна зробити інтуїтивно зрозумілим, а використання штучного інтелекту дасть змогу прискорити оброблення даних і ухвалити оптимальне рішення.

Технології цифровізації. Безсумнівно, без високомотивованої команди і стратегії неможливо провести успішну трансформацію бізнес-процесів, але не варто забувати про систему цифровізації, яка містить особливі інструменти, що дають змогу проводити якісні зміни.

Виходячи з вищесказаного, зазначимо, що цифрова трансформація, безсумнівно, виводить організацію на новий рівень розвитку, при цьому зачіпає інтереси всього персоналу підприємства. Тому необхідно постійно перебувати з персоналом у контакті, своєчасно проводити навчання з нововведень, а також не забувати мотивувати співробітників, щоб на виході отримувати якісний продукт.

Виходячи з фактичного стану підприємства, його фінансових і кадрових можливостей, цифровізація бізнес-процесів може проводитися з використанням одного з таких способів:

- оптимізація наявних бізнес-процесів;
- цифрова трансформація бізнес-процесів;
- розроблення нових бізнес-процесів

Цифровізація бізнес-процесів дасть змогу ТОВ «Мозаїка» фіксувати внесені зміни із зазначенням усіх важливих деталей, унаслідок чого керівники різних рівнів матимуть можливість контролювати якість

проходження кожного з етапів. Таким чином, внесення змін супроводжуватиметься мінімальними витратами часу та зусиль, а також веденням більш прозорого бізнесу.

Переваги цифрової трансформації для бізнесу:

1. Рішення на основі достовірних відомостей.
2. Підвищення продуктивності.
3. Залучення споживачів.
4. Забезпечення інформаційної безпеки.
5. Зміцнення партнерських відносин.
6. Розвиток послуг на вимогу.

Також існують і ситуації, коли цифрова трансформація не дає потрібного результату. Це може статися з кількох причин: неправильно розставлені пріоритети; співробітники, які не готові працювати в нових реаліях і з новими технологіями, можуть влаштовувати саботаж; консервативні підходи до ведення бізнесу з боку керівництва; недостатня кількість професійних фахівців у команді; недостатній рівень автоматизації процесів; відсутність або недостатня кількість інвестицій.

Висновок по розділу 2

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про достатньо ефективну роботу ТОВ «Мозаїка», у 2022 році спостерігається тенденція до зниження деяких ключових показників виробничо-господарської діяльності підприємства, що пов'язано із загальною обстановкою в країні, а морозиво не відноситься до основних продуктів споживчого кошику людини.

В ТОВ «Мозаїка» реалізуються традиційні методи управління. Управління персоналом можна охарактеризувати як управління авторитарного типу. Організація роботи здійснюється на основі трудових інструкцій, корпоративних правил, поточних вказівок і наказів. ТОВ

«Мозаїка» має досить багато сильних сторін, які можна використовувати за наявності можливостей, що відкриваються. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища свідчить про те, що основною проблемою підприємства ТОВ «Мозаїка» є невідповідність чинників внутрішнього середовища стану зовнішнього конкурентного середовища, удосконалення мотивації працівників

Цифрова трансформація кардинальним чином змінює бізнес-процеси в компанії, створює цифрове робоче середовище, дає змогу впроваджувати сучасні інновації та передові рішення. Перелік процедур, які можна перевести в цифрове середовище, дуже великий, починаючи з цифровізації виробничих процесів, контролю за виконанням робіт і якістю продукції, комунікації з командою і клієнтами і завершуючи логістикою і поставками. Цифровізація бізнес-процесів покликана зробити їх простішими та гнучкішими.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу мотивації праці

Широко визнаним методом, застосовуваним для аналізу поточного і прогнозу майбутнього становища фірми за допомогою спільного розгляду чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, є SWOT-аналіз, який було зроблено в другому розділі даної роботи. Його можна використовувати як для розроблення довгострокової стратегії та планів фірми, так і для розв'язання її поточних проблем.

Сильних сторін у ТОВ «Мозаїка» виявилось більше, ніж слабких, отже, і можливостей у компанії більше, ніж загроз.

Щоб реалізувати свої можливості, керівництво підприємства повинно віддавати належну увагу стимулюванню працівників, слідкувати за якістю продукції, що надається, удосконалювати виробництво продукції. Визначимо головні цілі ТОВ «Мозаїка» та складемо стратегічну карту підприємства (рис 3.1.):

Головна стратегічна мета підприємства: збільшення вартості компанії за рахунок підвищення ефективності управління та підвищення ефективності управління підприємством можливе за рахунок розроблення та реалізації запропонованої наступальної стратегії. Основна мета може бути досягнута тільки шляхом поступового досягнення підцілей:

- а) збільшення частки ринку на 5 %;
- б) підвищення обсягів продажів на 60 %;
- в) збільшення темпів зростання чистого доходу;
- г) збільшення частки власного капіталу до 60 %.
- д) вихід на нові ринки збуту;
- е) підвищення задоволеності клієнтів послугами підприємства до 95%.

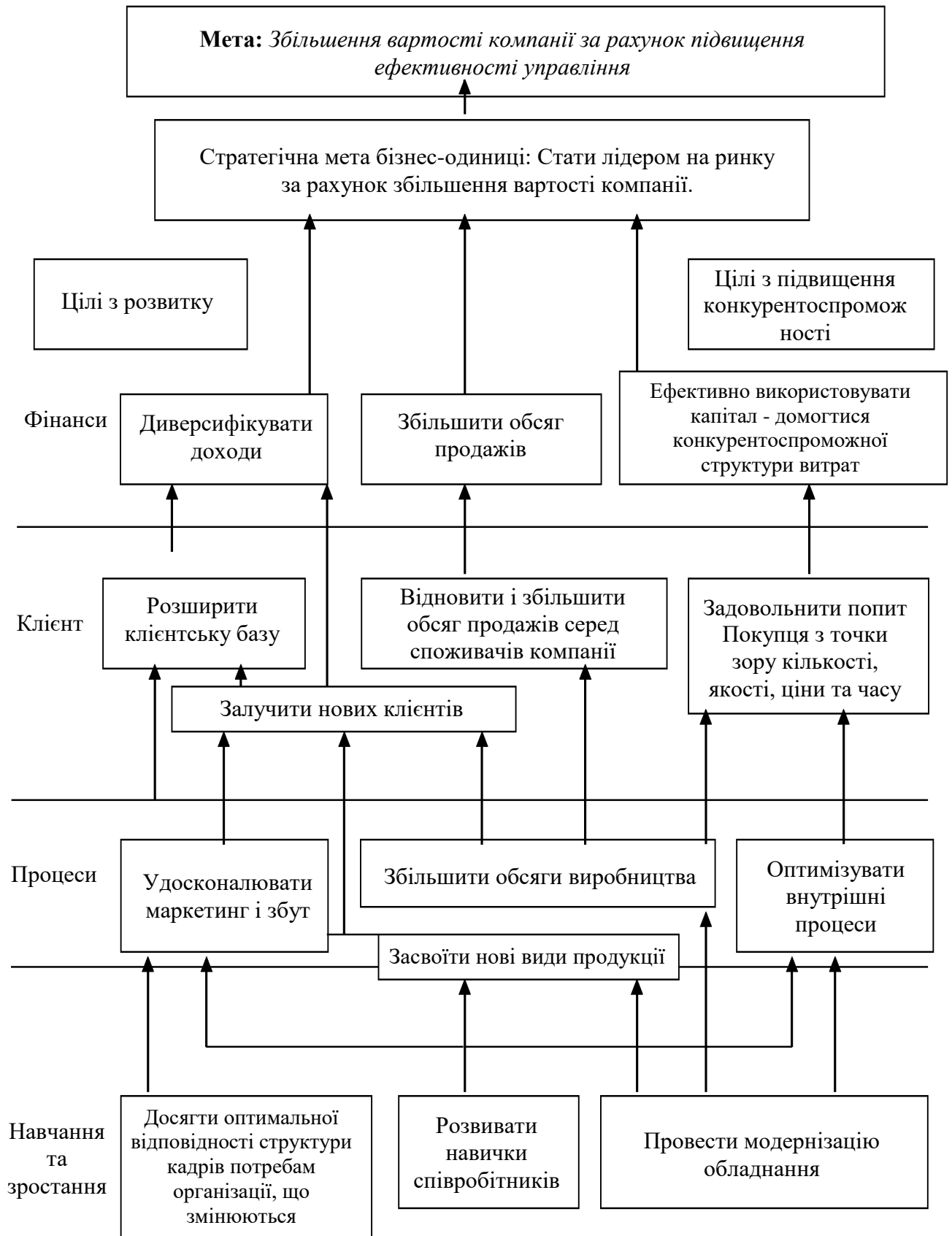


Рис. 3.1. Стратегічна карта ТОВ «Мозаїка»

При цьому важливим є формування та підтримання основних пріоритетів діяльності фірми. Такими є: досягнення високої якості продукції, при збереженні доступного рівня цін; формування стабільного робочого колективу з високим рівнем кваліфікації та досвіду.

Таким чином, мета компанії - розвиток бізнесу і досягнення конкурентної переваги. Місія ТОВ «Мозаїка» - бути завжди в авангарді підприємств цієї галузі та забезпечувати повне задоволення потреб клієнтів у продукції великого асортименту. Усі зусилля організації та управлінні спрямовані на розвиток тих його якостей або реалізованої продукції, які вигідно вирізняють фірму з-поміж потенційних або реальних конкурентів.

Чітка орієнтація на свої порівняльні переваги в конкуренції, постійний їхній пошук як усередині підприємства, так і ззовні зумовлюють увесь набір функцій, які виконує апарат управління підприємства, склад управлінських підрозділів, їхні підходи до розроблення господарської стратегії. Формування стратегічного плану являє собою ретельну, систематичну підготовку до майбутнього, здійснювану вищим керівництвом. План розроблення політики просування і поширення подано в таблицях 3.1 і 3.2.

Таблиця 3.1

Розроблення плану стратегії

Назва стратегії	Мета	Задачі	Заходи
Оборонна стратегія	Збільшення й утримання частки на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення нових клієнтів; – Формування та підтримання іміджу компанії; – Збільшення обсягів продажів – Розширення ринків збуту – Підвищення якості послуг завдяки вдосконаленню мотивації персоналу працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення стратегії маркетингових комунікацій – Розробка політики щодо залучення клієнтів – Підвищення якості обслуговування – Збільшення обсягу послуг – Розробка програми мотивації

Таблиця 3.2

План розроблення заходів щодо реалізації запропонованої стратегії

Захід	Дії щодо реалізації	Особа, відповідальна за захід
1. Розроблення стратегії маркетингових комунікацій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати маркетингові комунікації конкурентів 2. Сформувати комунікаційні послання 3. Провести аналіз каналів поширення інформації 4. Обрати канали поширення інформації 5. Розробити кампанію просування 6. Провести заходи з реалізації кампанії 7. Оцінити ефективність маркетингових комунікацій 	Відповідальність за проведення зазначених заходів покладається на генерального директора
2. Розроблення політики із залучення клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати політику залучення клієнтів компаній-конкурентів 2. Провести аналіз компаній і виявити потенційних клієнтів 	Генеральний директор розробляє комерційну пропозицію
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Сформувати список потенційних клієнтів 4. Проаналізувати і відстежувати потребу в послугі потенційних клієнтів 5. Сформувати комерційну пропозицію 6. Взаємодіяти за колишньою схемою роботи з клієнтами, які самостійно звернулися в компанію 	Директор, відділ маркетингу проводить аналіз конкурентів і потенційних клієнтів.
3. Розробка цінової політики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз цін конкурентів 2. Розробка, вибір і оцінка системи знижок для клієнтів 3. Застосування розробленої системи 4. Контроль за її виконанням, за необхідності коригування 	Генеральний директор, відділ маркетингу
4. Розробка програми мотивації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити програму мотивації працівників 2. Включити до програми матеріальну та нематеріальну складову 	Відділ по роботі з персоналом

Таким чином, для управління розвитком ТОВ «Мозаїка», у рамках цієї роботи необхідно розробити програму мотивації, що дасть змогу збільшити продуктивність праці та якість послуг, що надаються.

Для визначення успішності досягнення мети було обрано такі показники ефективності. Поставлена мета в рамках розробленої стратегії

буде досяжна. Прогнозні показники реалізації оборонної стратегії ТОВ «Мозаїка» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Збалансована система показників ТОВ «Мозаїка» реалізації
запропонованої стратегії

Стратегічні цілі	Індикатори (показники)	Цільові значення			Заходи
		31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	
Фінанси					
Збільшення обсягу продажів	Корпоративні замовники	950.	1050	1150	Удосконалення сервісної діяльності,
	Муніципальні замовники	1280	1350	1500	
	Промислові підприємства	850	950	1000	Підвищення якості
	офіси та бізнес-центри	1200	1300	1400	Створення преміального становища з урахуванням залучення нових клієнтів
	Приватні замовники	750	800	850	
	Рентабельність продажів %	5%	7%	9%	
Клієнти					
Підвищення якості продукції	Показник збереження клієнтської бази	20	60	80	поліпшення внутрішньої якості роботи
Підвищити рівень задоволеності клієнта	Якість продукції	90	90	95	Удосконалювати сервісну діяльність
Процеси					
Вдосконалення маркетингу та збуту	Участь Компанії в галузевих виставках Частка нових клієнтів	25%	32%	35%	Просування бренду Компанії
Знизити витрати	% зниження собівартості		10	10	Оптимізація витрат
Навчання та зростання					
Розвивати навички співпрацівників	Показник стабільності кадрового складу, %	50	95	95	Розробити та впровадити систему оплати праці, моніторинг працівників
	Показник задоволеності співробітників, %	80	80	80	

У рамках реалізації запропонованої стратегії планується зростання показників прибутку, збільшення рентабельності продажів, підвищення задоволеності клієнтів якістю послуг, задоволеність персоналу роботою.

Підвищення ефективності управління підприємством можливе за рахунок розроблення та реалізації запропонованої оборонної стратегії.

У рамках цієї роботи було розроблено програму мотивації для працівників ТОВ «Мозаїка». На рисунку 3.2 представимо схематично плановану систему мотивації на підприємстві.

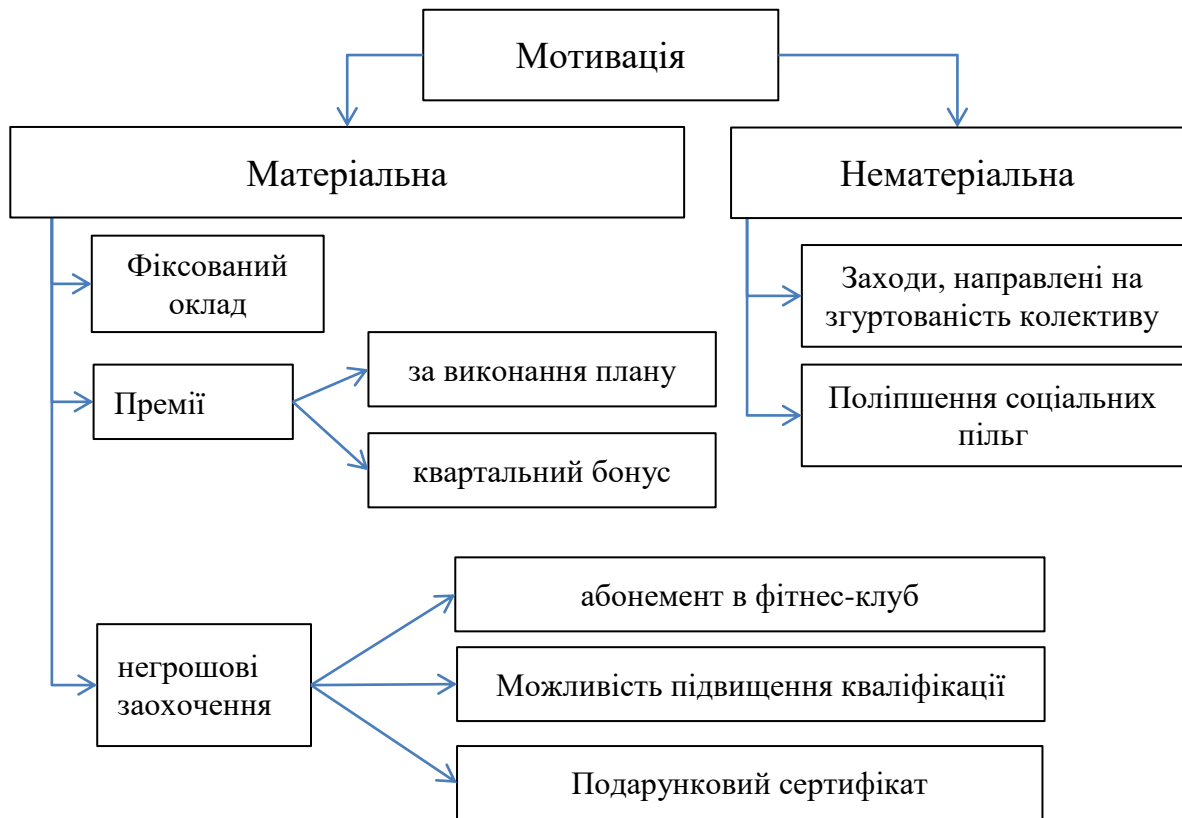


Рисунок 3.2. Нова система мотивації працівників ТОВ «Мозаїка»

Запропонована система мотивації включатиме як матеріальну мотивацію, так і нематеріальну.

Матеріальні чинники стимулювання працівників є основою для побудови системи стимулювання. Основні компоненти можна поділити на дві підсистеми:

- 1) премії;
- 2) винагороди.

Змінна частина мотиваційного блоку є найбільш важливою. Оскільки премії в ТОВ «Мозаїка» мають місце, то пропонується розширити їхній перелік.

До них належать:

- а) премії за високу якість послуг;
- б) премії за виконання планових завдань.

Пропонується 1 раз на квартал проводити підсумкові збори за результатами виконання робіт. Як критерії оцінки виступатимуть показники: якість будівельних послуг, відгуки клієнтів.

Наступною важливою частиною мотивації персоналу є підсистема кар'єрного зростання та професійного зростання. Основними інструментами тут є цілеспрямована робота з людських резервів і планування кар'єри, які тісно пов'язані з будівництвом системи розвитку персоналу.

Наразі в ТОВ «Мозаїка» планування кар'єри, практично, не здійснюється. Таким чином, розвиток кар'єрного зростання буде досить актуальним на сьогоднішній день.

Третій елемент мотивації персоналу - це визнання досягнень.

У мотивацію персоналу в галузі різних досягнень співробітниками організації пропонується включити і нематеріальну винагороду, про що буде сказано нижче. Кінцевою ланкою в ланцюзі заходів із формування системи мотивації є увага до корпоративної культури організації.

Корпоративна культура - один із найефективніших засобів залучення та мотивації співробітників. Критичною є не стільки культура, що формується у всеосяжному контексті внутрішнього життя організації, як збіг внутрішніх цінностей, поглядів та очікувань індивіда до корпоративної культури організації. Корпоративна культура впливає на такі важливі елементи мотивації, як морально-психологічний клімат у колективі, модель стосунків між людьми, спосіб здійснення влади, неформальні норми поведінки, пов'язані з новачками, тощо.

Таким чином, визначивши основні напрями вдосконалення системи мотивації ТОВ «Мозаїка», зупинимось детальніше на деяких із них. Порядок підготовки та реалізації програми. Ця програма являє собою систему заходів (правила, процедури і мотиви), які будуть виконуватися протягом певного періоду часу, для стимулювання певних співробітників до певної поведінки.

Структура програми дає змогу керувати мотивацією як проектом, оскільки компанія може розробити низку стимулювальних програм, спрямованих на різні групи працівників. Управління проектом дає змогу координувати її фінансування, часові рамки та зміст.

Пропонується використовувати мотиви, які включають в себе:

- а) Цілі, тобто те, що необхідно для мотивації працівників;
- б) Термін, у середньому від шести місяців - до року;
- в) Критерії, процедури оцінки та відповідальні за оцінку поведінки для різних категорій працівників;
 - а) Систему заохочень;
 - б) графік заходів;
 - г) Відповідальність за їх виконання;
 - д) Бюджет програми мотивації.

Реалізацію етапів і термінів проведення цієї програми подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи здійснення стимулюючої програми

Етапи реалізації	Зміст роботи	Звітні документи	Тривалість роботи
1	2	3	4
1. Формування стратегії управління персоналом у сфері мотивації та стимулювання	1) аналіз настрою персоналу компанії, 2) виявлення потреби персоналу в удосконаленні системи мотивації, 3) опис стратегії управління персоналом у програмі, 4) підготовка пропозицій щодо зміни мотивації в організації	Положення про персонал	4-6 днів

продовження таблиці 3.4.

1	2	3	4
2. Розробка системи матеріальної та нематеріальної мотивації	1) аналіз наявної моделі мотивації, 2) формування моделі системи матеріальної та нематеріальної мотивації структурованої моделі матеріальної та нематеріальної мотивації	Політика мотивації	4-6 днів
3. Реалізація процедур мотивації та стимулювання персоналу	- реалізація програми розвитку - програма реалізації	Рекомендації для ефективного здійснення процедур	10-30 днів

Відповідальність за реалізацію програми мотивації покладено на керівника. Керівник сам підбирає собі персонал і мотивує його на подальшу роботу. У його інтересах замотивувати персонал до продуктивної роботи.

3.2 Оцінка ефективності розроблених пропозицій

Для того, щоб мотивувати співробітників, необхідно відповідно проводити оцінку факторів.

Пропонується враховувати такі фактори, за якими виплачуватиметься винагорода, це:

1. Виконання планових показників;
2. Перевиконання планових показників;

На наступному етапі представимо послідовний опис запропонованих заходів.

Як було сказано вище, наприкінці кожного кварталу планується проведення підсумкових зборів. Розмір нагородження представимо в таблиці 3.5.

Важливу роль у мотивації відіграє і нематеріальна винагорода, оскільки далеко не всі співробітники компанії мотивовані матеріально безпосередньо.

Таблиця 3.5

Розмір винагороди за підсумками роботи

Фактор	Розмір винагороди	Доповнення
Виконання планових показників	Премія номіналом 3000 грн	Нагородження здійснюється 1 раз на квартал
Перевищення планових показників понад 5%	Премія номіналом 5000 грн	Нагородження здійснюється 1 раз на квартал
Позитивна динаміка зростання продажів	Цінний подарунок номіналом у 5000 грн	Нагородження здійснюється 1 раз на квартал

Таким чином, збільшення планових показників слугуватиме мотивом до ефективної роботи аналогічних колективів.

Крім того, запропонуємо керівництву організації розглянути додаткові види цієї винагороди:

- 1) Житлове та освітнє кредитування;
- 2) Безкоштовні для співробітників спортивні та культурні заходи й абонементи;
- 3) Нагороди та призи за результатами змагань між відділами та підрозділами;
- 4) Різні форми додаткового страхування;
- 5) Корпоративні пенсійні програми;
- 6) Винагороди за вислугу років;
- 7) Оплата відпочинку, в тому числі й сім'ї;
- 8) Оплата оздоровчих заходів (санаторії, пансіони).

Як видно з переліку, діапазон дуже широкий і виявити справжню мотивацію можна тільки шляхом анкетування співробітників.

З метою зміцнення корпоративної культури і згуртування колективу компанії пропонується нагородження проводити у вигляді свята. Таке ставлення до персоналу компанії дасть змогу зміцнити дух колективізму, кожен співробітник почуватиметься більш значущим і надалі прагнучим до поліпшення своїх результатів діяльності.

Далі сформулюємо основні напрями зміцнення соціально-психологічного клімату в компанії.

Ефективність і якість багато в чому залежить від морально-психологічного клімату в колективі, настроїв працівників, їхня винагорода за хорошу роботу. Для поліпшення клімату в колективі необхідно розвивати культуру спілкування, в якому підкреслюється повага до співробітників, що сприяє більшій відданості співробітників, підвищення інтересу до успішного вирішення робочих завдань, досягнення цілей організації.

З корпоративною культурою можна створити зону душевного комфорту, в якій люди будуть легко працювати із задоволенням і справлятися зі своїми завданнями. Це природно. Кожна людина підсвідомо прагне до позитивних емоцій.

Пропонується ввести корпоративні правила, такі, як "бізнес-правила корпоративних відносин в організації".

Документ включає в себе правила корпоративного життя для організації:

1) Постійний розвиток і вдосконалення - реалізація цього принципу полягає в адекватній оцінці кожного співробітника, визначенні його сильних і слабких сторін, і бажання поліпшити як окремі знання та навички, так і колективу.

2) Оптимізм. Впевненість у завтрашньому дні.

3) Взаємна підтримка. Керуючись цим принципом, люди завжди можуть сказати про себе, про свою професійну групу "Ми одна команда. Ми є однією сім'єю. Ми поважаємо і підтримуємо одне одного. Наша організація високо цінується як командний гравець".

4) Професіоналізм. Немає необхідності розписувати всі параметри хорошої якості роботи. Достатньо, щоб співробітники, як правило, дійсно відчували реальну професійну команду: «Кожен робить те, що він робить краще за інших, ділячись своїм досвідом і результатами».

Таким чином, для того, щоб домогтися повної ідентифікації співробітників з організацією, необхідно провести низку прогресивних заходів.

Заключним кроком у процесі оволодіння працівником усією системою корпоративних цінностей є визнання і заохочення штатних співробітників, які можуть слугувати зразком для наслідування для інших членів організації. Організація закликає інших співробітників наслідувати їхній приклад. Такий підхід до формування рольових моделей у компаніях, що мають сильну організаційну культуру, вважається одним із найефективніших і найпостійніших форм просування корпоративних цінностей.

Програма навчання персоналу являє собою систему заходів, що виконуються протягом певного проміжку часу, спрямованих на підвищення кваліфікації певних співробітників до певної поведінки.

Програма навчання включає:

- а) цілі, тобто до чого необхідно мотивувати співробітників;
- б) охоплення - категорій співробітників і проєктів, до яких вона застосовується;
- в) терміни дії, в середньому від півроку - до року;
- г) критерії, процедури оцінки та відповідальні за оцінку поведінки для різних категорій співробітників;

Тепер позначимо в пунктах цілі навчання:

Формування нових знань та освоєння нових методів у галузі надання послуг, набуття практичних навичок їх використання.

Формування повних, достовірних знань про технології виробництва.

Відповідальним за програму навчання буде начальник кадрової служби, він складатиме план розвитку підприємства.

Усю інформацію про потреби в навчанні зведемо в таблицю 3.6 «Плановані заходи з навчання співробітників ТОВ «Мозаїка»

Таблиця 3.6

Заплановані заходи з навчання співробітників ТОВ «Мозаїка»

Відповідальний за навчання	Співпрацівник	Пропонований курс	Підстава для навчання
Спеціаліст управління персоналом	Технічні спеціалісти	Правила безпечної роботи	Внести до плану навчання
	Робочі	Підвищення кваліфікації	
	Менеджери Керівники	План успішного бізнесу Створення команди, Бізнес-інтерв'ю, Робота з командою	

Таким чином, розроблено програму мотивації персоналу в компанії і представлено план навчання на 2024 р. Середня вартість навчання на одного співробітника планується в розмірі 15 000 грн.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що існує необхідність розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання праці в організації в ТОВ «Мозаїка».

Матеріальне стимулювання пропонується виразити у вигляді:

- а) заохочувальних виплат разового характеру;
- б) надбавок за підвищення якості продукції.

Кожного працівника пропонується преміювати індивідуально. Розміри премії мають визначатися залежно від особистого внеску в результати роботи організації і максимальними межами не обмежуються.

З метою матеріального стимулювання співробітників ТОВ «Мозаїка» пропонується застосовувати такі види матеріального стимулювання: надбавки, доплати, матеріальну допомогу. При цьому премії можуть виплачуватися за такими підставами:

- а) перевиконання плану з виручки;
- б) перевиконання плану з прибутку.

Матеріальну допомогу необхідно виплачувати працівникам організації з метою забезпечення соціальних гарантій, матеріальна допомога має бути компенсаційною виплатою в надзвичайних ситуаціях, таких як:

а) смерть співробітника або його близьких родичів;
б) нещасний випадок (аварія, травма), пожежа, загибель майна тощо;
в) лікування співробітника або членів його сім'ї. У цьому випадку матдопомогу виплачують для придбання ліків або оплати лікування.

Крім того, матеріальну допомогу пропонується виплачувати до відпустки, на лікування, придбання путівок і з метою соціального захисту. Матеріальна допомога може виплачуватися у зв'язку з ювілейними датами, весіллям, народженням дитини та іншими обставинами.

Матеріальну допомогу пропонується виплачувати за особистою заявою співробітника, за наказом керівника організації. У наказі на виплату матеріальної допомоги конкретному працівникові вказується її розмір.

Основними показниками преміювання мають стати:

а) своєчасне, сумлінне, якісне виконання обов'язків, передбачених трудовим договором, посадовою інструкцією, нормативно-правовими актами;

б) забезпечення охорони праці та техніки безпеки;

в) здійснення заходів, спрямованих на економію фінансових і матеріальних ресурсів;

г) забезпечення високого рівня виконавської дисципліни працівників організації (якісне ведення документації, своєчасне надання інформації тощо);

д) прояв ініціативи та творчого підходу у розв'язанні питань, що входять до їхньої компетенції;

е) високий рівень розв'язання конфліктних ситуацій та відсутність скарг і листів, факти за якими були підтверджені.

До показників депреміювання можна віднести, зокрема, такі:

а) заходи дисциплінарного стягнення (зауваження, догана);

б) невиконання або неналежне виконання працівником своїх обов'язків, передбачених посадовою інструкцією;

г) порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, техніки безпеки і протипожежного захисту, грубе порушення вимог охорони праці;

д) прогул, а також поява на роботі в нетверезому стані або відсутність на робочому місці без поважних причин, розпивання спиртних напоїв у робочий час;

е) втрата, пошкодження і заподіяння шкоди майну підприємства. На практиці можна вводити додаткові критерії визначення розміру премії: тривалість стажу роботи в організації, виконання особливо складної роботи тощо.

У положенні про преміювання бажано зазначити методику розрахунку при призначенні премій конкретного виду.

Якщо премія визначається як відсоткова надбавка до окладу, то необхідно перелічити, які виплати, надбавки включаються до вихідної бази, а які виключаються з бази для нарахування премії, використовуються планові показники чи фактичні (з урахуванням скорочення оплати за невідпрацьований час - відпускні, лікарняні тощо).

Насамкінець визначимо основні витрати, пов'язані з реалізацією заходів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Вид витрат	За місяць (грн)	Кількість	За рік (грн)
Витрати на абонемент в басейн	5000	20	100 000
Витрати на путівки	30 000	5	150 000
Витрати на подарунковий сертифікат	3 000	10	30 000
Навчання персоналу (семінари, що проводяться в місті, курси та інші)	15 000	10	150 000
Разом витрат			430 000

Таким чином, витрати на запропоновані заходи становитимуть 430 тис. грн.

Отже, запропоновані заходи вдосконалення системи стимулювання персоналу та заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, сприятимуть збільшенню основних економічних показників підприємства та підвищенню ефективності роботи персоналу. Ці заходи матимуть також позитивний вплив на зміцнення іміджу ТОВ «Мозаїка».

Для того, щоб оцінити економічний ефект від зміни системи в результаті запропонованих заходів, було проведено опитування спеціалістів підприємства, у результаті якого було отримано такі дані.

Під час опитування враховувався рівень компетенцій експерта (таблиця 3.9):

- а) керівник підрозділу та їхні заступники - 5 балів;
- б) фахівець - 3 бали.

В опитуванні взяли участь 3 керівники відділів і 5 фахівців.

Таблиця 3.9

Збільшення виручки ТОВ «Мозаїка» у результаті запропонованих заходів

Найменування	Результат 1	Результат 2	Результат 3
% збільшення виручки	3%	5%	
Кількість балів	15 (3 керівника)	16 (з них 3 керівника та 2 спеціаліста)	20 (з них 1 керівник та 5 спеціалістів)

Для розрахунку було прийнято припущення, що перелічені події становлять повну групу подій, тому в разі зміни системи управління підприємством можливе збільшення виторгу на: $0,15 \cdot 3\% + 0,16 \cdot 5\% + 0,20 \cdot 8\% = 0,45\% + 0,8\% + 1,6\% = 2,85\%$.

Для того, щоб оцінити економічний ефект, необхідно визначити виручку організації на 2024 рік, але в розрахунок братимемо збільшення виторгу тільки завдяки пропонованим заходам без урахування щорічного зростання виторгу через посилення ділової активності. Отримуємо результат: $185,622 \cdot 1,0285 = 190,91$ млн. грн.

Впровадження запропонованих рекомендацій реальне, якщо у 2024 році кардинально не зміниться фінансова ситуація як у країні, так і на підприємстві.

Економічний ефект від реалізації цих заходів - це різниця між планованим приростом обсягу продажів, отриманого в результаті реалізації пропозицій щодо вдосконалення, і витратами на ці заходи.

$$E = (P_v - V_p) - V_{rp} \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект від упровадження заходів;

P_v - планований показник обсягу реалізації після проведення заходів і тільки під їх впливом;

V_p - витрати на реалізацію заходів.

V_{rp} - виручка від реалізації за базовий рік.

$$E = 190,91 - 185,62 - 0,430 = 4,86 \text{ млн. грн.}$$

Можна зробити висновок, що економічний ефект від запропонованих заходів позитивний, оскільки витрати на заходи в 430 тис.грн дадуть економічний ефект на 4,86 млн. грн. в 2024 році.

Запропонована система мотивації персоналу включатиме як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання.

Зазначимо, що нематеріальне стимулювання - це система щоденної роботи з персоналом. Застосовувати методи нематеріального стимулювання потрібно постійно, адже до таких методів належить, наприклад, створення сприятливого клімату в колективі. Нематеріальне стимулювання має глибоке коріння в нашій національній культурі. Колективізм, «общинний дух», сприйняття фірми як своєї «малої батьківщини», ототожнення успіхів фірми зі своїми успіхами - ось фундаментальні цінності, на основі яких можна ефективно базувати систему нематеріального стимулювання.

Основна мета немонетарного стимулювання - задоволення співробітника і "здоров'я" колективу загалом. Щоб цього досягти, компанії та її керівнику необхідно добре постаратися, тоді результат не змусить

себе довго чекати. Нематеріальне стимулювання має індивідуальну спрямованість. Нематеріальне стимулювання в ТОВ «Мозаїка» включатиме: навчання, працівникам, які найбільше відзначилися, видаватимуться абонементи в басейн.

Очевидно, запропоновані заходи матимуть позитивний ефект для діяльності підприємства ТОВ «Мозаїка».

3.3. Напрями вдосконалення системи управління підприємством з використанням зарубіжного досвіду

За всю історію існування менеджменту багато зарубіжних країн накопичили значні відомості в галузі теорії та практики управління підприємством. У всьому цьому різноманітному теоретичному і практичному досвіді управлінської діяльності американський менеджмент завжди був найпотужнішим і найфундаментальнішим. Крім того, необхідно нагадати, що саме у США вперше було сформовано науку і практику менеджменту. Ба більше, основоположником наукової організації праці та менеджменту був американець Ф.Тейлор, який уперше розглянув менеджмент як науку. Ф.Тейлор стверджував, що можна домогтися продуктивності праці, яка перевищуватиме сам внесок індивідуального робітника, для цього необхідно керуватися науковими методами в процесі добору і навчання персоналу. Тейлор запропонував сформувати систему організації праці, щоб зменшити витрати ресурсів. Важливою складовою цієї системи було, за Тейлором, пояснення працівникові його завдань і допомога у формуванні методів їх виконання. Не останнє місце тут так само відводилося оплаті праці, яка повинна була носити стимулюючий характер.

Говорячи про управління підприємством у США, необхідно зазначити, що каталізатором до виникнення менеджменту в цій країні послугувала потреба в нових способах організації праці, що було

зумовлено науково-технічним прогресом. Що стосується формування менеджменту як навчальної дисципліни, то тут свою роль зіграла низка чинників, основним з яких стала відсутність системи контролю над діяльністю бізнесу, тому науковий менеджмент можна вважати відповіддю на потребу бізнесу.

Особливостями американського менеджменту є: по-перше, американська діловитість, тобто вміння вести справу, заповзятливість у роботі, тож закономірно, що саме в американському менеджменті було сформульовано та реалізовано в найрізноманітніших проявах концепцію управління за цілями. Американці - це ті, хто цінують час і гроші. Вони не витрачають робочий час марно і вміють економити гроші. Ще однією важливою ознакою американської діловитості виступає єдність слова і справи. Американські менеджери завжди віддані зобов'язанням, які взяли на себе. Необхідно зазначити, що саме єдність слова і справи піднесли американського керівника.

По-друге, компетентність персоналу, якій приділяється значна увага. Усі фірми прагнуть зробити теоретичні знання їхніх співробітників продуктивними, тобто найефективніше реалізувати на практиці. Американські компанії практикують різні системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, створюють консультативні фірми, відкривають школи управління, факультети при вищих навчальних закладах. Такі школи займаються підготовкою фахівців різних напрямів, але основне місце в цій індустрії відводиться консультативним фірмам. Ці заклади займаються діагностикою протікання процесів управління на різних рівнях, систематизують і популяризують практику вдосконалення управління. Крім того, в американських компаніях практикується підвищення кваліфікації як з відривом від виробництва, так і в рамках даної компанії. Нарешті, важливим принципом, який забезпечує лідируюче становище американських фірм у світовій економіці, є комплексний контроль якості. Цей принцип реалізується шляхом включення

відповідальності за якість виконаної роботи в посадову інструкцію робітника.

Але навіть у такої моделі управління персоналом є свої мінуси. Розглянемо їх. Робочий колектив набирається за допомогою ринку праці, але на ньому діє жорстка конкуренція, що буквально вимагає від претендентів і співробітників повної віддачі. Керівники вважають за краще особливо не церемонитися з персоналом. Якщо два співробітники не можуть знайти спільну мову, то легше звільнити обох, ніж шукати причини конфлікту і вирішувати його. Не залишається поза увагою така якість як толерантність. Якщо хтось із колективу грубо або некоректно відгукнувся про людину іншої національності або кольору шкіри, то його напевно звільнять і, найімовірніше, посприяють тому, щоб знайти іншу роботу йому було вкрай складно.

Підбиваючи підсумок аналізу американського менеджменту, залишається відзначити один із найпродуктивніших методів управління персоналом в Америці: управління, спрямоване на вдосконалення використання трудового потенціалу і найактивнішого залучення співробітників до процесу управління.

Менеджмент у Японії, як і в будь-якій іншій країні, відображає її історичні особливості. Японські методи управління відрізняються від методів американських. Можна навіть сказати, що ці моделі управління лежать «у різних площинах», хоча й мають досить багато точок дотику.

Торкаючись історичного аспекту формування японської системи управління персоналом, зазначимо, що виникнення цієї системи припало на повоєнний час. Відновлення потребували і економічна, і соціальна, і політичні сфери життя, що й зумовлювало необхідність ефективного управління.

Як зазначалося раніше, менеджмент зародився в Америці, тому Японія від початку запозичила методи управління бізнесом в американського менеджменту. Японський менеджмент сформувався під

впливом місцевих культурних особливостей і необхідністю боротьби з післявоєнною розрухою. Перевагою японської моделі є вміння працювати з людьми. Японський менеджмент орієнтується на колективну форму організації праці. Практикується групова відповідальність, за якої всі члени колективу беруть участь в ухваленні управлінських рішень і несуть рівну відповідальність за їх реалізацію. Не випадково, японську модель управління називають моделлю «з людським обличчям». Японські службовці демонструють високу відданість своїй компанії, а організація, своєю чергою, розглядає співробітників як найцінніший ресурс. Фірми активно здійснюють переважно публічне стимулювання працівників. Усе це забезпечує мінімальну плинність кадрів. В очах суспільства зміна компанії є неприпустимою, тому що людина, яка змінила місце роботи, позбавлялася досягнутого нею рівня заробітної плати і була змушена починати кар'єру з початку. Очевидно, що в цих умовах мають місце тривалі найми на роботу. Така система найму визначає пряму залежність становища в компанії від віку та досвіду: в Японії немає молодих директорів, а рівень заробітної плати безпосередньо залежить від стажу співробітника. Керівники в Японії не мають окремих кабінетів, обслуговуючий персонал і управлінці носять однакову форму, начальник постійно присутній на робочому місці - все це важливі елементи управлінської політики японських фірм, які спрямовані на формування у співробітників відчуття, що всі вони члени однієї великої родини. Створення таких сімейних стосунків сформувало сприятливі умови для вдосконалення міжособистісних стосунків між співробітниками всіх рівнів, а так само для зміцнення дисципліни і підвищення ефективності праці.

Крім того, в Японії практикується активне залучення співробітників до вирішення проблем компанії. Менеджер завжди на виробництві, тому всі пропозиції або скарги співробітників розглядаються негайно. Ініціатива в Японії не тільки вітається, а й вважається обов'язковою. Кожен

співробітник повинен вносити будь-які пропозиції щодо функціонування фірми, найактивніші працівники заохочуються, а їхні пропозиції передаються начальнику відділу. Якщо начальник відділу вважає пропозицію вартісною, то її передають керівнику вищого рівня.

Необхідно зазначити, що ТОВ «Мозаїка» ще належить вибрати найбільш підходящу для них модель управління людськими ресурсами, ґрунтуючись на вітчизняних традиціях, а також базою прикладних знань і навичок, яка помітно змінилася в кращий бік, але певний стиль управління на підприємстві вже склався.

Якщо розглянути деякі особливості управління в ТОВ «Мозаїка», то видно, що модель, яку використовує досліджуване підприємство, базується на системі ціннісних орієнтирів нашого народу. Процес ухвалення рішень на підприємстві має індивідуальний характер, співробітники не беруть участі в управлінні організацією, не вносять своїх раціоналізаторських пропозицій і, як правило, не висловлюють своєї думки з приводу ухвалених рішень. Співробітники бояться караності, виявленої ними ініціативи і несхвалення з боку керівництва і колективу. Менеджери є формальними лідерами, їх це влаштовує, тому конфлікти всередині колективу вони не поспішають вирішувати, а непорозуміння трапляються часто, тому що чутки і плітки серед працівників - аж ніяк не рідкісне явище. Працівники ТОВ «Мозаїка» не бачать необхідності дотримуватися будь-якого вікового цензу під час призначення на керівні посади, тому молодого фахівця з малим досвідом роботи, цілком можна призначити керівником працівниками, які мають значно більший досвід роботи в даній сфері, що сприяє прояву співробітниками свого невдоволення. Ще однією відмінною ознакою менеджменту ТОВ «Мозаїка» є здійснення контролю всього циклу, що починається з постачання необхідних ресурсів і закінчується збутом товару. Система управління ТОВ «Мозаїка» копіює японський і американський стилі управління, але водночас не враховує своїх національних особливостей, що часто призводить до виникнення

нерозуміння між рядовими працівниками організації та їхніми керівниками.

Донедавна в ТОВ «Мозаїка» використовували західну модель управління підприємством, але вона не давала необхідних результатів і негативно позначалася на економічному розвитку, нерідко викликаючи кризові явища. У результаті цього керівники підприємства дійшли висновку, що найприйнятнішим буде синтез класичних зарубіжних моделей управління.

Слід взяти до уваги той факт, що деякі особливості вітчизняного менталітету не дають змоги застосовувати в чистому вигляді японську модель, яка ототожнює працівника з організацією. Незважаючи на колективізм, культ гармонії трудових відносин, довічне влаштування на роботу і просування службовими сходами важко повторити в тому вигляді, в якому нам демонструють це японці. Візьмемо хоча б процедуру влаштування на роботу. Фірми Японії тісно співпрацюють із навчальними закладами, вивчають характер, нахили та здібності студентів, дізнаються відгуки про них. Відібрані потенційні працівники складають спеціальний іспит і приймаються на роботу на випробувальний термін тривалістю в рік. Після успішного проходження випробувального терміну, співробітник зараховується до штату. В американському менеджменті діє більш звична для нас система найму на роботу за допомогою ринку праці, університетів, оголошень і просто рекомендацій колег. На відміну від Японії, в Америці перевіряють професійну компетентність працівника, а не його особистісні якості. Така система найму на роботу практикується і в ТОВ «Мозаїка», у чому її схожість.

Основним видом мотивації в Україні, як і в США, є грошове стимулювання, що складається із заробітної плати та додаткових виплат: оплата лікарняних, відпусток, страхування життя, пенсії, фізичне оздоровлення співробітників. У мотивуванні співробітників Японія знову відзначилася своїм нестандартним і досить простим підходом. Японці

вважають, що змушувати співробітників працювати повинні умови, а не керівники, Матеріальне стимулювання тут виражається в систематичному підвищенні заробітної плати, але лише залежно від трудового стажу. Крім того, до стажу в Японії прив'язана і виплачувана величина грошових коштів щорічної відпустки. В Україні далеко не стаж роботи визначає рівень заробітної плати.

Висновок по розділу 3

Таким чином, видно, як тісно перетинаються риси американського і японського менеджменту у вітчизняних управлінських традиціях. Не можна однозначно стверджувати, яка з класичних систем управління чинить найістотніший вплив на вітчизняну модель. В ТОВ «Мозаїка» ніяк не прийдуть до спільного рішення: використовувати зарубіжний досвід чи накопичувати свій. Зарубіжний досвід формувався на традиціях, тому він потребує ретельного вивчення. Звичайно, ТОВ «Мозаїка» має і свій досвід в управлінні. Але основні риси вітчизняної моделі управління вже не актуальні в сучасних комерційних організаціях, тож такі компанії реалізують принципи та методи управління, запозичені з Америки та Японії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження було зроблено наступні висновки.

Поняття «ефективність управління» є одним з основних показників удосконалення управління і визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їх досягнення. Ефективність забезпечується економічною суттю ресурсів у бізнесі, вони народжують (зумовлюють) доходи, але для їхнього отримання необхідні витрати. Результативність роботи компанії розглядається з позиції ефективності використання окремих видів ресурсів таких як, трудових, матеріальних і фінансових. Іншими словами, розрахунок низки показників ефективності діяльності дає змогу судити про ефективність управління.

Управління компанією на основі ROI дає можливість менеджменту отримати інструмент, що дає змогу ефективно управляти обмеженими ресурсами. Управління вартістю підприємства є головною його стратегічною метою.

Досягнення стратегічної мети можливе за допомогою розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства. Стратегія відіграє суттєву роль в управлінні підвищенням конкурентоспроможності організації.

Розроблення та реалізація конкурентної стратегії підприємства відкриває перед нею можливість підвищення вартості компанії за рахунок досягнення конкурентних переваг.

Основна ідея конкурентної стратегії являє собою стратегію, що базується на конкретній перевазі. Конкурентна стратегія організації визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин.

Об'єктом дослідження цієї випускної кваліфікаційної роботи виступила соціально-економічна система ТОВ «Мозаїка».

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про високу ефективність роботи ТОВ «Мозаїка». У 2022 році відзначається тенденція до зниження окремих ключових показників виробничо-господарської діяльності підприємства, що пов'язано із загальною обстановкою в країні; також важливо враховувати, що морозиво не є основним продуктом споживчого кошику людини.

У ТОВ «Мозаїка» використовуються традиційні методи управління, характеризовані як авторитарні. Управління персоналом здійснюється через трудові інструкції, корпоративні правила, поточні вказівки і накази. Підприємство має багато сильних сторін, які можна використовувати при наявності відповідних можливостей. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища вказує на те, що основною проблемою ТОВ «Мозаїка» є невідповідність чинників внутрішнього середовища стану зовнішнього конкурентного середовища та необхідність удосконалення мотивації працівників.

Проведений аналіз дозволив виявити основну проблему в управлінні організацією, а саме - проблему мотивації працівників організації.

Для управління розвитком ТОВ «Мозаїка», у рамках цієї роботи необхідно було розроблено програму мотивації, яка дасть змогу збільшити продуктивність праці та якість послуг, що надаються. Витрати на запропоновані заходи складуть 430 тис. грн.

Економічний ефект від пропонованих заходів позитивний, у результаті запропонованих заходів виручка збільшиться з 185,62 млн. грн. до 190,91 млн. грн. економічний ефект від пропонованих заходів позитивний, оскільки витрати на заходи в 430 тис.грн дадуть економічний ефект на 4,86 млн. грн. в 2024 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 01.01.2020 №254к/96 - ВР
URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Господарський кодекс України від 16.02.2019 р. № 436-IV URL
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Податковий кодекс України від від 02.12.2010 № 2755-VI // Офіційний сайт Верховної Ради України URL
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Цивільний Кодекс України від 13.02.2019р. № 435-IV URL
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: закон України від 22.03.2012 № 4618-VI.
Дата оновлення: 10.12.2021. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 14.12.2021)
6. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К: Book Chef, 2018. – 299 с
7. Ареф'єва О. В. Управління фінансовим потенціалом підприємства / О. В. Ареф'єва, М. М. Андрієнко, О. Р. Кравченко // Економіка і суспільство. - 2018. – Вип. 18. – С. 252-257.
8. Артеменко Л.П., Пічугіна М.А. HR менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л.П. Артеменко, М.А.Пічугіна. – Електронні текстові дані (1 файл: 50,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 320 с.
9. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. ЗгалатЛозинська];

- за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с. Бібліогр.: С. 311– 325
- 10.Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с
- 11.Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навчальний посібник. – Х.: ХНУВС. 2017. 192 с.
- 12.Бенджамін Г., Джейсон Ц. Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування. / пер. з англ. О. Кальнова. К.: Наш формат, 2019. 544 с.
- 13.Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / пер. з англ. Н. Валецька. К. : Наш формат, 2019. 512 с
- 14.Брітченко І.Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинськіобереги, 2015. – 280 с.
- 15.Бшарат Н. Методологічні засади оцінювання ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств / Н. Бшарат // Агросвіт. - № 16. - 2019. - С. 76-82
- 16.Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125
- 17.Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність: підручник / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь, 2019. 500 с
- 18.Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків / пер. з англ. А. Марховська. К. : Наш формат, 2018. 328 с
- 19.Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152с. 181
- 20.Гриненко В.В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 147 с.

21. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-180
22. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
23. Гуторова О.О., Пахуча Е.В. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник. Х: ХНАУ, 2018. 247 с.
24. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с
25. Дмитрієв І. А. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів / І. А. Дмитрієв, І. Ю. Шевченко. – Х.: ХНАДУ, 2018. – 292 с
26. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
27. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навчальний посібник / В. І. Куцик, О. І. Кліпкова. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2020. – 316 с.
28. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
29. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
30. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>

- 31.Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с
- 32.Клейсон Дж. Найбагатший чоловік у Вавилоні / пер. з англ. А. Лапіна. К. : Наш формат, 2017. 136 с.
- 33.Кліпкова О. І. Інтелектуальний капітал як чинник формування інноваційного потенціалу підприємства / О. І. Кліпкова // Вісник ЛТЕУ : зб. наук. праць. - Сер. економ. - Вип. 56. - Львів: ЛТЕУ, 2018. - С. 129-133
- 34.Кнапп Дж., Зерацкі Дж., Ковіц Б. Спринт. Вирішуйте складні завдання і тестуйте нові ідеї за п'ять днів / пер. з англ. Л. Дяченко. К. : ТАО, 2016. 280 с
- 35.Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації : навчальний посібник Київ : Центр учбової літератури, 2019. 234 с
- 36.Колосов А. М. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова — Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. — 352 с.
- 37.Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.
- 38.Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 562-565
- 39.Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: монографія. Київ: Європейський вектор економічного розвитку, 2016. 234 с.
- 40.Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 65-71

41. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с
42. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнесадміністрування». Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с
43. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц. А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с
44. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «НорвегіяУкраїна». Вип. 10, 2021. Одеса: Видавничий дім «Гельветика» – 2021. 240 с.
45. Міценко Н. Г. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія 2006, 2017. – 308 с
46. Міценко Н. Г. Формування збутового потенціалу вітчизняних підприємств на європейському ринку / Н. Г. Міценко, Б. В. Іванова, Є. В. Шаповалова // Вісник ЛТЕУ : зб. наук. праць. - 2019. - Вип. 58. - С. 55-62
47. Моборн Р., Кім В. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. І. Андрущенко. Х. : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 272 с

48. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя / Ігнат'єва І. А., Сербенівська А. Ю. // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2019. – Т. 4, вип. 1. – С. 41–47
49. Назаренко І.Л. Обруч Г.В. Інноваційний розвиток підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. 69 с.
50. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнесекономіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
51. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с
52. Організація виробництва : підручник. / П.В.Круш та ін. К.: Каравела, 2018. 552 с
53. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
54. Остервальдер А., Пінье І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. з англ. Р. Корнута. К. : Наш формат, 2017. 288
55. Остервальдер А., Пінье І., Бернарда Г., Сміт А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / пер. з англ. Р. Корнута. К. : Наш формат, 2018. 324 с
56. Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 241 с
57. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
58. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.

- 59.Радько, А. О., Ковшун Н. Е., Мельник, І. В. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування . Серія «Економічні науки». 2021. №(3(95)). с. 120-130
- 60.Райз Е. Стартап без помилок / пер. з англ. О. Яцина. Х. : Віват, 2016. 368 с.
- 61.Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. Економічний форум. 2018. №1. С. 214-221
- 62.Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 312 с
- 63.Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент : навч. посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. – Київ : Кондор-Видавництво, 2020. – 232 с.
- 64.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
- 65.Трейсі Б. Як керують найкращі / пер. з англ. Р. Клочко. Х. : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 208 с.
- 66.Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування : монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник. - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. - 256 с.
- 67.Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобальних викликів : монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава, 2017. 420 с
- 68.Фетісов В.С. Пакет статистичного аналізу даних STATISTICA : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. 114 с.

- 69.Фролова Л.В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки: монографія / Л.В.Фролова, О.В. Роженко. Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2018. 210 с
- 70.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2018. – 434 с.
- 71.Шефер Б. Шлях до фінансової свободи. Ваш перший мільйон за сім років / пер. з нім. А. Коник. Львів. : Видавництво Старого Лева, 2019. 344 с
- 72.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
- 73.Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку, 2020. № 47. С. 133-136.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мозаїка»

№	Назва показника	дані за роками			абсолютні відхилення		відносні відхилення (%)	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг виробництва (робіт, послуг) у діючих оптових цінах без ПДВ та акцизного збору, млн. грн.	181,97	200,17	179,17	18,20	-21,00	10,00	-10,49
2	Обсяг продукції в натуральному виразі, тонн	2577,20	2706,06	2088,15	128,86	-617,91	5,00	-22,83
3	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) у діючих цінах без ПДВ та акцизу, млн. грн.	185,79	202,77	179,17	16,98	-23,60	9,14	-11,64
4	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	172,28	183,45	161,80	11,17	-21,65	6,48	-11,80
5	Адміністративні витрати, млн. грн.	3,60	3,91	4,50	0,31	0,59	8,61	15,09
6	Витрати на збут, млн. грн.	4,22	5,14	5,56	0,93	0,42	21,95	8,17
7	Інші витрати	2,65	3,05	6,48	0,40	3,43	15,09	112,46
7	Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	182,75	195,55	178,34	12,80	-17,21	7,01	-8,80
9	Чистий прибуток, млн. грн.	3,04	7,22	0,83	4,17	-6,39	137,17	-88,50
10	Собівартість використаних матеріальних ресурсів, млн. грн.	118,12	125,78	110,95	7,66	-14,83	6,48	-11,79
11	Матеріаловіддача, грн.	1,57	1,61	1,61	0,04	0,00	2,49	0,17
12	Матеріалоемність продукції, грн.	0,64	0,62	0,62	-0,02	0,00	-2,43	-0,17
13	Середня облікова чисельність персоналу основної діяльності, люд.	224	231	225	7,00	-6,00	3,13	-2,60
	В тому числі робітників	167	186	184	19,00	-2,00	11,38	-1,08

14	Продуктивність праці, тис. грн.							
	<i>одного працівника персоналу основної діяльності</i>	829,42	877,78	796,31	48,36	-81,47	5,83	-9,28
	<i>одного робітника</i>	1112,51	1090,15	973,75	-22,37	- 116,40	-2,01	-10,68
15	Фонд оплати праці, тис. грн.							
	<i>-персоналу основної діяльності</i>	2833,60	3201,67	3546,00	368,07	344,33	12,99	10,75
	<i>-робітників</i>	2456,57	2969,11	3208,96	512,54	239,85	20,86	8,08
16	Середня річна заробітна плата, тис.грн.							
	<i>одного працівника персоналу основної діяльності</i>	12,65	13,86	15,76	1,21	1,90	9,57	13,71
	<i>одного робітника</i>	14,71	15,96	17,44	1,25	1,48	8,52	9,25
17	Середня річна первісна вартість основних засобів, млн.грн.	218,35	275,64	270,68	57,29	-4,96	26,24	-1,80
18	Фондовіддача, грн.	0,83	0,73	0,66	-0,11	-0,06	-12,86	-8,85
19	Середня річна вартість оборотних коштів	89,50	91,61	102,13	2,11	10,52	2,35	11,48
20	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,03	2,18	1,75	0,15	-0,43	7,47	-19,71
21	Рентабельність продажу, %	1,67	3,61	0,46	1,93	-3,14	115,61	-87,15
22	Рентабельність виробництва, %	1,77	3,93	0,51	2,17	-3,42	122,73	-86,96
23	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	38,886	25,11	19,6	-13,78	-5,51	-35,43	-21,94
24	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	128,628	37,94	42,84	-90,69	4,90	-70,50	12,92