

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Вдосконалення системи управління організації в умовах воєнного стану»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ЕНз- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Ілля ДАЩЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
доцент ЗВО кафедри управління та
адміністрування ННІ «Каразінська
школа бізнесу» Харківського
національного університету
імені В.Н. Каразіна

РЕКУН Г. П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

« 06 » червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

- Дашенка Іллі Анатолійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема роботи «Вдосконалення системи управління організацією в умовах воєнного стану»
керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від « 09 » квітня 2024 року
№ 2101-5/787
2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: провести аналіз теоретичних засад управління організацією, а саме: сучасні концепції управління організацією, закономірності та принципи її вдосконалення, методи діагностики та оцінки ефективності системи управління; проаналізувати стан системи управління ТОВ «УКРАНАЛІТИКА», а саме: інформаційне забезпечення, кадровий потенціал та фінансово-економічний стан; розробити та надати рекомендації вдосконалення системи управління ТОВ "УКРААНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2.	Робота над теоретичним розділом: дослідити теоретичні засади системи управління організацією.
3.	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: аналіз стану системи управління ТОВ «УКРАНАЛІТИКА».
4.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
5.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6.	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ілля ДАЩЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	7
1.1 Сучасні концепції управління організацією	7
1.2 Закономірності та принципи вдосконалення системи управління організацією.....	16
1.3 Методи діагностики та оцінки ефективності системи управління організацією.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ	
"УКРАНАЛІТИКА" ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	31
2.1 Характеристика організаційно-правової форми та організаційної структури управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА".....	31
2.2 Діагностика інформаційного забезпечення, кадрового потенціалу та фінансово-економічного стану.....	33
2.3 Напрямки вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану.....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

В умовах воєнного стану організації стикаються з численними проблемами, такими як дестабілізація ринків, порушення ланцюгів постачання, зміна умов праці та зменшення фінансових ресурсів. Усі ці фактори потребують адаптації та вдосконалення системи управління, щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність організації. Важливо розробляти та впроваджувати нові підходи до управління, що дозволяють знизити ризики, пов'язані з воєнними діями, та забезпечити збереження основних бізнес-процесів. Для цього необхідно використовувати сучасні концепції управління, впроваджувати інноваційні методи та підходи, а також забезпечувати постійний моніторинг та оцінку ефективності впроваджуваних заходів.

Перечислені вище міркування зумовлюють актуальність цієї магістерської роботи. Наукове, методологічне та практичне дослідження антикризового управління персоналом в умовах нестабільності, представлено у працях багатьох вітчизняних авторів, а саме у роботах Н. П. Любомудрова та В. І. Гойчук [10], Б.С Ватченко та Шаранов [3], І. Ніколаєнко [15], Т. Цалко та Т. Невмержицька [21].

З огляду на це, дослідження процесів вдосконалення системи управління в таких умовах є важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою дослідження є вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану шляхом аналізу поточного стану та розробки рекомендацій для підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади управління організацією;
- провести діагностику стану системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА";
- розглянути можливі напрямки вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану;
- проаналізувати економічну ефективність запропонованих заходів для вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА".

Об'єкт дослідження: система управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА".

Предмет дослідження: процеси вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано наступні методи дослідження: аналіз, порівняння, статистичний та діагностичний аналіз, методи та синтез.

Наукові результати роботи: визначення ключових напрямків вдосконалення системи управління організацією в умовах воєнного стану.

Практична значимість роботи: впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з воєнними діями, та забезпеченню стабільного функціонування підприємства.

За результатами дослідження було взято участь у XXII Міжнародна науково-практична конференція «Actual problems in education and introduction of new technologies», яка відбулася 04-07 червня 2024 р. Було опубліковано тези доповіді на тему: "Вдосконалення системи управління організації в умовах воєнного стану".

Структура кваліфікаційної роботи : вступ, два розділи, висновки і пропозиції, перелік джерел, що налічує 30 найменування. Основний зміст викладено на 45 сторінках тексту, робота містить 14 таблиць, 8 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сучасні концепції управління організацією

Організація являє собою складну систему, що включає в себе взаємозв'язані елементи, такі як людські та фінансові ресурси, процеси, технології та стратегії, спрямовані на досягнення заданих цілей та місії [12]. Ця система вимагає ефективного керівництва, яке організовує та координує дії працівників та ресурсів для забезпечення оптимального функціонування та досягнення конкурентних переваг на ринку. В умовах постійних змін та невизначеності глобального бізнес-середовища, ефективне управління організацією вимагає гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до змін для збереження конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Управління організацією - це цілеспрямована та безперервна діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей. Цей процес включає в себе широкий спектр завдань та функцій, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства. Від початкового етапу формулювання цілей, через планування, організацію, мотивацію та контроль, до остаточної реалізації намічених завдань - кожен крок є важливим і вимагає ретельної уваги та управлінських зусиль.

Система управління організацією – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують процес управління. До основних елементів системи управління належать, рис 1.1



Рисунок 1.1 – Основні елементи системи управління

Джерело: складено автором

Суб'єкти управління: керівники та спеціалісти, які здійснюють управлінські функції.

Об'єкти управління: структурні підрозділи, персонал, ресурси, процеси тощо.

Цілі управління: бажані результати, яких прагне досягти організація.

Функції управління: основні види управлінської діяльності, такі як планування, організування, мотивація, контроль.

Принципи управління: основоположні ідеї та правила, що визначають зміст і методи управлінської діяльності.

Інформація: дані, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Технологія управління: сукупність методів, прийомів та інструментів, що використовуються в процесі управління.

Управління персоналом є одним з ключових елементів загальної системи управління організацією [15]. Це інтегрований підхід, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. До основних елементів системи управління персоналом належать, рис. 1.2



Рисунок 1.2 – Основні елементи системи управління персоналом

Джерело: складено автором

Набір персоналу: процес залучення, відбору та найму кандидатів на відкриті вакансії. Включає оголошення вакансій, проведення співбесід та оцінку кандидатів.

Навчання та розвиток: підготовка працівників до виконання їхніх завдань через навчальні програми та курси підвищення кваліфікації. Включає розвиток навичок, необхідних для кар'єрного росту та адаптації до змін.

Управління продуктивністю: процес оцінки та підвищення ефективності працівників. Включає встановлення цілей, регулярні оцінки виконання, зворотний зв'язок та розробку планів покращення.

Відносини з працівниками: управління відносинами між працівниками та роботодавцем. Включає вирішення конфліктів, підтримку комунікації та розвиток корпоративної культури.

Компенсація та пільги: визначення та управління системами оплати праці, бонусів та інших пільг. Включає забезпечення справедливості в оплаті, управління соціальними пільгами та іншими винагородами.

Відповідність нормам: дотримання законодавчих та нормативних вимог щодо працевлаштування. Включає забезпечення відповідності трудовим законам, охорону праці та дотримання етичних стандартів.

На сучасному етапі розвитку організації важливо розуміти їхню природу як відкритих систем. Відкриті системи визначаються не лише внутрішніми взаємозв'язками між їхніми елементами, а й активною взаємодією з зовнішнім середовищем. Це означає, що організація сприймає вплив зовнішніх факторів, реагує на них та впливає на навколишнє середовище. Відкритій системі притаманні такі елементи [24]:

- цілісність (взаємозв'язок і взаємодія всіх складових та певна системна якість, що характеризує цю цілісність);
- перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежність (можливе відокремлення підприємств);
- спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції);
- перетворення вхідних елементів на вихідні;
- централізація (одна зі складових стає домінуючою);
- зростання;
- циклічність розвитку;
- рівновага;
- непередбачуваність порушення рівноваги.

Система - це цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких вносить свій внесок у властивості системи в цілому. Функціонування системи як єдиного цілого залежить від взаємозв'язків між її елементами, які мають унікальні характеристики, властивості та важливе значення.

Системна методологія є найбільш структурованою та надійною основою для управління складними областями взаємозв'язаної діяльності. Вона дозволяє розкривати та аналізувати компоненти системи та послідовно поєднувати їх один з одним. При застосуванні системного підходу до дослідження управлінських систем вважають, що будь-яка організація є системою, де кожен елемент має свої визначені та обмежені цілі. Відповідно до цієї методології, важливо розуміти взаємозв'язки

між елементами системи, а також управляти ними для досягнення спільних цілей та оптимізації роботи організації.

Суть системного підходу, як вказують багато авторів, полягає в наступних аспектах [4]:

1) Формулювання цілей та установлення ієрархії цілей до початку будь-якої управлінської діяльності, особливо прийняття рішень. Це означає, що перед початком будь-якої діяльності необхідно чітко визначити, які цілі мають бути досягнуті та установити їхню ієрархію для ефективного управління процесами.

2) Досягнення цілей за мінімальних витрат шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів. Для досягнення поставлених цілей важливо здійснювати вибір оптимальних шляхів та методів, які дозволять досягнути мети із мінімальними витратами ресурсів.

3) Кількісна оцінка цілей, методів та засобів досягнення цілей, що базується на широкій та всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності. Це означає, що оцінка ефективності діяльності не повинна базуватися лише на окремих критеріях, а має враховувати всі можливі варіанти результатів та їхні наслідки.

В практичній діяльності організацій системний підхід втілюється через системний аналіз, який є комплексом спеціальних процедур і заходів, що дозволяють застосовувати системний підхід при вивченні конкретних ситуацій. Системний аналіз охоплює ряд важливих аспектів, таких як [14]:

- методи і процедури дослідження операцій, які надають можливість формулювати кількісні рекомендації, необхідні для планування та організації цілеспрямованих дій, які дозволяють аналізувати операції організації, визначати їх ефективність та робити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

- методи аналізу систем, які використовуються для визначення завдань, вибору стратегії дій та оцінки поведінки систем в умовах невизначеності, які допомагають розуміти взаємозв'язки між компонентами системи, а також передбачати можливі наслідки рішень.

- методи системотехніки, які використовуються для проектування і синтезу складних систем на основі вивчення особливостей функціонування їх елементів, як

дозволяють створювати ефективні та добре функціонуючі системи, розробляти оптимальні рішення щодо їх побудови та управління.

Таким чином, системний аналіз у практичній діяльності дозволяє організаціям отримувати цінні уявлення про їх функціонування, вдосконалювати процеси управління та приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей. Разом з тим, сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на об'єднання, синтез інтересів людей. Розглянемо особливості підходу до організації з точки зору функціонального підходу.

Функціональний підхід до управління організацією розглядає процес управління як послідовність взаємопов'язаних функцій, спрямованих на досягнення цілей організації. Цей підхід розглядає діяльність не як окремі події у часі, а як постійний процес, що складається з таких функцій як планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень та інші.

Суть функціонального підходу полягає в тому, що для досягнення певної потреби потрібно виконати певний набір функцій. Після визначення цих функцій розглядаються різні альтернативи їх виконання, і обирається та, яка вимагає мінімальних витрат за весь життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Такий підхід допомагає забезпечити ефективність управління організацією та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень.

Отже, функціональний підхід до управління організацією розглядає управлінську діяльність як систему взаємопов'язаних функцій, які виконуються паралельно та послідовно для досягнення цілей організації. Цей підхід спрямований на оптимізацію процесів управління та вибір таких альтернатив, які будуть найбільш ефективними з точки зору витрат та результативності.

Хоча функціональний підхід до управління розглядає управління як єдиний процес і спосіб реалізації підприємством своїх функцій, він має свої недоліки. До основних з них належать [4]:

1. Складність погодження найпростіших завдань. Оскільки функціональний підхід розглядає кожну функцію окремо, іноді виникає складність у погодженні простих завдань між різними функціональними підрозділами.

2. Відсутність відповідального за кінцевий результат. У функціональному підході не завжди чітко визначено, хто несе відповідальність за кінцевий результат. Це може призвести до високих витрат на марну роботу, таку як погодження, взаємодія та контроль.

3. Високі витрати на марну роботу. Оскільки функціональний підхід передбачає розділення функцій на окремі підрозділи, це може спричинити високі витрати на взаємодію, контроль та інші адміністративні процеси.

4. Відсутність орієнтації на клієнта. У функціональному підході часто відсутня чітка орієнтація на потреби та вимоги клієнтів, що може призвести до втрати конкурентоспроможності організації.

5. Відсутність цілісного сприйняття організації різними функціональними ланками. Функціональний підхід може не забезпечити цілісного управління організацією, оскільки кожна функціональна ланка може працювати відокремлено від інших, що може ускладнити координацію та співпрацю між підрозділами.

Отже, хоча функціональний підхід має свої переваги, важливо усвідомлювати його недоліки та шукати шляхи для їх подолання для ефективного управління організацією.

У сучасних умовах динамічного функціонування підприємства важливо розуміти, що успішність його діяльності залежить від наявності і використання конкурентних переваг. Ці переваги допомагають досягати поставлених цілей ефективніше та ефективніше конкурувати на ринку. Для досягнення конкурентних переваг керівництву підприємства необхідно мати відповідну стратегію управління, яка буде дозволяти адаптувати та змінювати процеси відповідно до вимог ринку та змінюючихся умов. Також, важливо розуміти, що використання лише окремих системних або функціональних підходів може бути неефективним. Усі аспекти управління пов'язані між собою і утворюють єдину цілісну систему. Тому

ефективним буде інтегрований підхід до управління, який об'єднує різні стратегії та методи для досягнення успіху підприємства.

Застосування комплексного підходу до управління дозволяє підприємству краще реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також ефективно використовувати ресурси та можливості для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, інтегрований підхід до управління є важливим елементом успішної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах конкуренції.

Комплексний (макроскопічний) підхід передбачає враховувати при аналіз як внутрішню, так і зовнішню середу організації. Таке уявлення характеризує систему як єдине ціле, що перебуває в "системному оточенні". Це означає, що реальна система не може існувати поза системного оточенні, а навколишнє середовище являє собою ту систему, в рамках якої обрані цікавлять нас об'єкти. Отже, система може бути представлена безліччю зовнішніх зав'язків із середовищем [13].

Мікроскопічний підхід до аналізу та розуміння системи управління ґрунтується на розгляді її як множини спостережуваних і недільних величин (елементів). Узагалі немає абсолютно недільних елементів, але в кожному конкретному випадку проектування системи вибираються елементи, які розглядаються як недільні. Структура системи визначає розташування обраних елементів і їх зв'язки. Для аналізу функціональних зав'язків інформаційного забезпечення систем управління використовується інтеграційний підхід, суть якого полягає у тому, що дослідження проводяться як у вертикальному напрямку (між окремими елементами системи управління), так і в горизонтальному напрямку (на різних стадіях життєвого циклу продукту).

Маркетинговий підхід передбачає проведення комплексного аналізу організацій на основі результатів маркетингових досліджень. Основною метою цього підходу є акцентування уваги керівництва на потребах та вимогах споживачів. Для досягнення цієї мети необхідно удосконалювати стратегію ділової діяльності організації з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги. Маркетинговий аналіз спрямований на виявлення цих конкурентних переваг і визначення факторів, що впливають на їх формування. Іншими словами,

маркетинговий підхід вимагає глибокого розуміння потреб та уподобань споживачів і відповідне адаптування стратегії організації до цих вимог. Аналіз допомагає виявити ті аспекти, які роблять організацію конкурентоздатною на ринку і допомагають визначити оптимальні шляхи для збереження та розвитку конкурентних переваг [13].

Нормативний підхід є досить важливим в управлінні організацією, оскільки дозволяє встановлювати конкретні стандарти та вимоги для кожної галузі діяльності. Це сприяє досягненню поставлених цілей та підвищенню ефективності виробництва. Важливою складовою нормативів є цільові нормативи, які допомагають забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації. Ці показники якості, ресурсомісткості, ергономіки та надійності є ключовими для успішного функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє контролювати та підтримувати високий технічний рівень виробництва, що є важливим для конкурентоспроможності організації на ринку.

Функціональні нормативи визначають якість та своєчасність виконання планів, організованість підрозділів, ефективний облік і контроль, а також чіткий розподіл функціональних обов'язків у структурних підрозділах організації. У соціальній сфері нормативи мають сприяти оптимальному розвитку колективу, включаючи стимулюючі та охоронні вимоги, забезпечення працівників необхідними ресурсами, постійне підвищення кваліфікації, а також мотивацію та дотримання законодавчих та екологічних стандартів. Управління ресурсами, процесами та продукцією вимагає врахування всіх цих аспектів. Щоб досягти успіху у досягненні цілей, важливо мати науково обґрунтовані нормативи в усіх сферах діяльності організації.

Поведінковий підхід націлений на створення оптимальних умов для розвитку креативних здібностей кожного працівника, щоб допомогти їм усвідомити власну важливість у процесі управління організацією. Для керівників важливо вивчати різноманітні поведінкові підходи, які рекомендує загальний менеджмент, а також досліджувати можливості їх застосування в процесі аналізу організації. Необхідно завжди пам'ятати, що людина є ключовим ланком у системі управління. Складання

допоміжної команди зі спільними переконаннями та здатної реалізовувати ідеї керівника є однією з найважливіших передумов досягнення економічного успіху. Правильно підібрані співробітники, які розуміють мету та цілі керівництва, - найважливіша умова економічного успіху.

1.2 Закономірності та принципи вдосконалення системи управління організацією

Система управління - це спосіб, у який організація керує взаємопов'язаними частинами свого бізнесу для досягнення своїх цілей. Ці цілі можуть стосуватися ряду різних тем, включаючи якість продукту або послуги, операційну ефективність, екологічні показники, здоров'я та безпеку на робочому місці та багато іншого.

Рівень складності системи буде залежати від конкретного контексту кожної організації. Для деяких організацій, особливо менших, це може просто означати наявність сильного лідерства з боку власника бізнесу, надання чіткого визначення того, що очікується від кожного окремого співробітника і як вони сприяють досягненню загальних цілей організації, без необхідності великої документації. Більш складні підприємства, що працюють, наприклад, у високорегульованих секторах, можуть потребувати великої документації та контролю, щоб виконувати свої юридичні зобов'язання та виконувати свої організаційні цілі [28].

На систему управління організацією впливають різні фактори, як внутрішні, так і зовнішні. До внутрішніх факторів належать: рис. 1.3

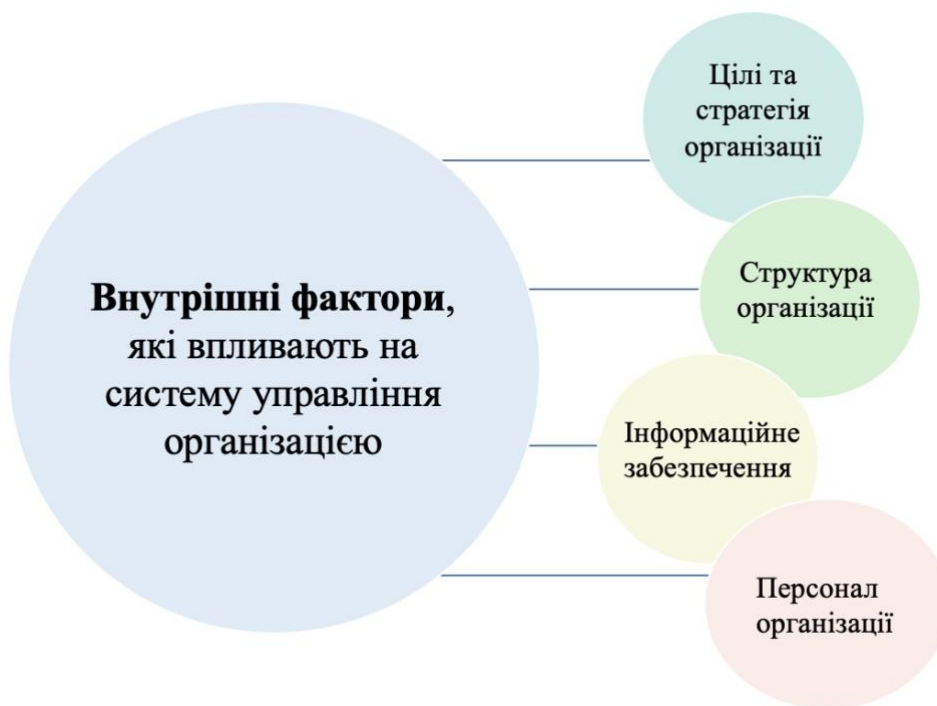


Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на систему управління організацією
Джерело: складено автором

Система управління організацією складається з декількох рівнів, кожному з яких відповідають певні управлінські функції та методи. До основних рівнів управління належать, рис 1.4:

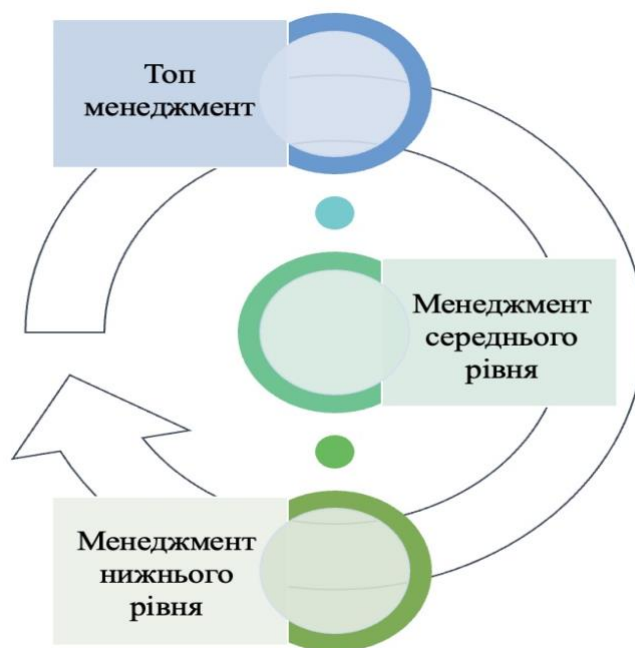


Рисунок 1.4 – Основні рівні управління організацією

Джерело: складено автором

Топ-менеджмент: вище керівництво організації, яке приймає стратегічні рішення та здійснює загальне керівництво її діяльністю.

Менеджмент середнього рівня: керівники середньої ланки, які відповідають за реалізацію стратегії організації та управління підрозділами.

Менеджмент нижнього рівня: керівники низової ланки, які відповідають за виконання завдань на рівні окремих виконавців.

У теорії управління закономірність вважається початковим формулюванням закону на етапі теоретичного аналізу та дослідження. Виявлення та точне формулювання об'єктивних закономірностей у теорії управління можливі й необхідні, враховуючи як особливості розвитку цієї науки від простого опису явища до його пояснення та передбачення, так і практику управління. Закономірності управління є ключовим елементом вітчизняної теорії управління. Науковий підхід до управління базується на уважному врахуванні вимог об'єктивних закономірностей та тенденцій управління, у відміну від емпіричного підходу. Вивчення закономірностей управління за допомогою теоретичного аналізу та практичного досвіду дозволяє [22] :

1. Проводження глибокого наукового аналізу у системі управління, об'єктивна оцінка її стану, дозволяють не лише негайно виправляти недоліки, а й перспективно покращувати систему управління.

2. Повністю враховувати часові фактори під час удосконалення управління та рівень розвитку керованої системи.

3. Адекватно враховувати суб'єктивні фактори управління, розрізняти їх від об'єктивних та встановлювати оптимальне співвідношення між наукою та мистецтвом управління.

4. Застосування системного підходу до управління та його комплексне вдосконалення є неможливим без розуміння об'єктивних закономірностей управління.

Перша закономірність полягає в єдності системи управління виробництвом, що виявляється у стабільності внутрішніх зав'язків системи при зміні зовнішнього середовища. Ця єдність соціально-економічної системи є ключовою характеристикою, яка відображає важливі зв'язки між її елементами та забезпечує цілісність системи під час змін у середовищі [22].

Друга закономірність в управлінні - пропорційність, що стосується не лише управління, але й керуючої системи. Цей фактор важливо враховувати при формуванні та вдосконаленні керуючої системи. Ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовані служби управління. Кожна зі служб за своїм обсягом і технічним оснащенням повинна бути здатна оперативно вирішувати свої функціональні завдання, щоб керуюча система в цілому могла чітко організувати роботу керованої системи. Звідси можна зробити висновок, що пропорційність повинна бути покладена в основу функціонування всього господарського організму як системи у вигляді раціональної співвідносності всередині керованої і керуючої систем, а також між ними, для того щоб забезпечити їх найбільш ефективну роботу [22].

Третя закономірність: централізація і децентралізація управління. Оптимальне сполучення централізації і децентралізації управління означає необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності по рівнях ієрархії управління). При цьому важливо пам'ятати, що сума прав у управлінні – величина досить постійна: скільки додалося повноважень на місцях, стільки зменшилося їх у центра. Простіше кажучи, в боротьбі за владу виграш одного завжди означає програш іншого. Централізоване управління представляє собою таку структуру системи управління і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійна і досить стійка підпорядкованість кожної ланки системи суб'єкту управління. Воно виражається у вимозі обов'язкової узгодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи [22].

Четверта закономірність: відповідність і адекватність керуючої і керованої систем. Під відповідністю слід розуміти відповідність керуючої системи керованій.

Зміна відповідності суб'єкта і об'єкта управління відбувається під впливом різних факторів. Найважливішими з них є організаційні і економічні. Вони проявляються в збільшенні вартості управління. Ця тенденція має об'єктивну основу. Вартість управління підвищується також за рахунок нових вимог, запропонованих щодо нього сучасним виробництвом. Вимоги ці визначаються організаційними і соціальними умовами [22].

Принципи управління організацією – це основоположні ідеї та правила, що визначають зміст і методи управлінської діяльності. До основних принципів управління належать, рис. 1.5

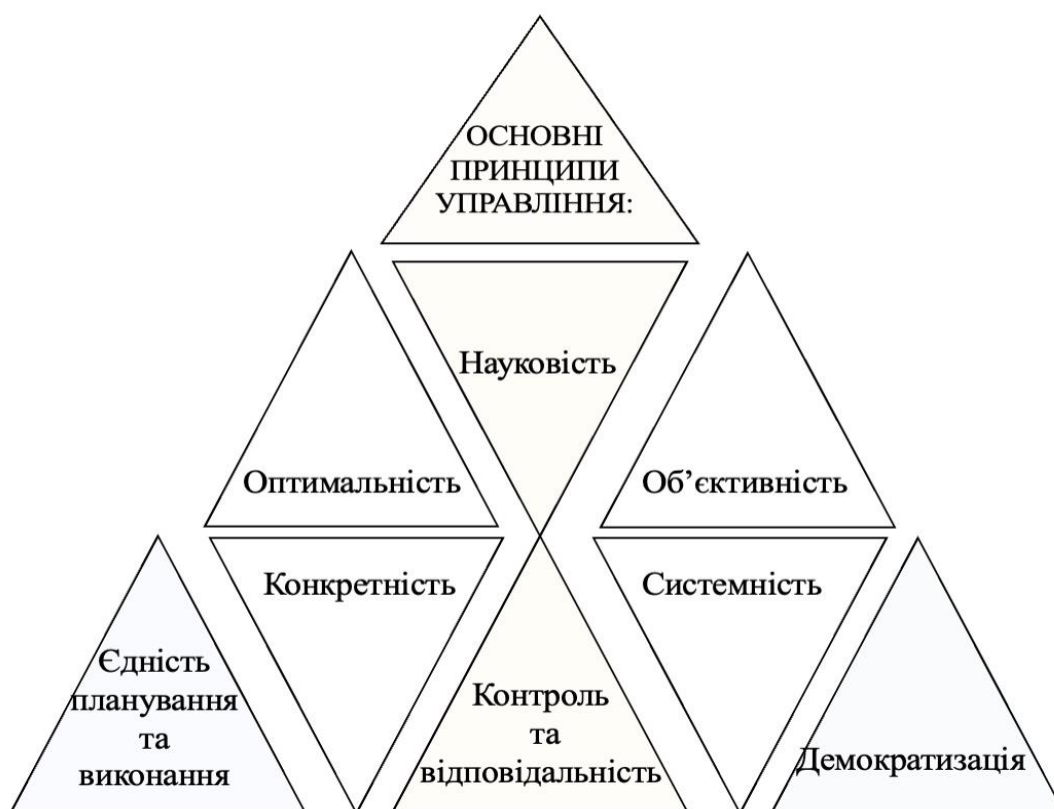


Рисунок 1.5 – Основні принципи управління організацією

Джерело: складено автором

Науковість: ґрунтування управлінських рішень на наукових знаннях та досвіді.

Системність: розгляд організації як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів.

Об'єктивність: відображення в управлінських рішеннях об'єктивних закономірностей розвитку організації та її зовнішнього середовища.

Конкретність: чітке формулювання цілей та завдань управління, обґрунтування методів їх досягнення.

Єдність планування та виконання: узгодженість управлінських рішень з планами розвитку організації.

Контроль та відповідальність: систематичний контроль за виконанням управлінських рішень та притягнення до відповідальності за їх невиконання.

Демократизація: участь трудового колективу в управлінні організацією.

Оптимальність: вибір найкращого з можливих варіантів управлінського рішення.

Зіткнувшись із скороченням фінансування, зростанням витрат, глобальною конкуренцією за обмежені ресурси та попитом на якісніші результати, організації всіх типів відчують тиск, щоб працювати ефективніше. Потрібні організаційні вдосконалення. Базуючись на різних підходах до управління, п'ять керівних принципів використовуються для значного покращення ефективності організації: вимірювання/еталонний аналіз, лідерство, залучення працівників, удосконалення процесів і орієнтація на клієнта. Однак не кожна організація, яка намагається застосувати ці принципи, досягає успіху. Для успіху необхідно, щоб ці принципи розуміли та застосовували як інтегровану систему управління.

Перший із цих принципів, вимірювання/еталонний аналіз, дозволяє організації об'єктивно оцінити, чи потрібні зміни та чи призводять дії до кращих результатів продуктивності. При використанні для оцінки зворотного зв'язку вимірювання/порівняльний аналіз можуть допомогти виявити розриви між поточним станом системи, «те, що є», і її бажаним майбутнім станом, «те, що має бути». Результати оцінювання можуть служити вхідними даними для планування змін системи або вдосконалення процесу. Крім того, вимірювання/порівняльний аналіз можна використовувати як механізм «попереднього зв'язку» для прогнозування тенденцій, прогнозування майбутнього середовища та передбачення

необхідних покращень. Це дозволяє організаціям змінювати курс і передбачати потреби клієнтів у нових продуктах або нових послугах.

Лідерство, другий принцип, є системним процесом стратегічного характеру. «Системою потрібно керувати» - це функція лідера. Це вимагає концепції організаційного бачення - ідеального бажаного майбутнього з великою метою і стратегічного плану реалізації цього бачення. Лідерство також служить для створення та підтримки середовища обміну інформацією, відкритого спілкування, чесності та довіри. Ці елементи є основою для реагування на пропозиції клієнтів і розширення можливостей співробітників [26].

Третій принцип, залучення працівників, є системним процесом, який створює дух співпраці всередині організації та використовує творчий внесок кожного члена. Успіх організації в покращенні продуктивності значною мірою залежить від навичок і мотивації її робочої сили. Залучення співробітників узгоджує розвиток людських ресурсів із стратегічними планами та процесами змін. Він зосереджений на розширенні можливостей робочої сили та формуванні партнерства між працівниками та керівниками [6]. Це формує відданість спільній меті, набір цілей ефективності та підхід.

Удосконалення процесу, четвертий принцип, є системним процесом, який передбачає поступове усунення всіх перешкод для хорошої продуктивності. Цей принцип стосується ефективності та результативності адміністративних і технічних робочих процесів організації, які впливають на сприйняття клієнтом якості продукту чи послуги. Удосконалення процесів працює за принципом, що середовище, в якому кожен має можливість постійно та поступово покращувати роботу організації, є основою для вдосконалення організації.

П'ятим принципом вдосконалення в системі управління є клієнтоорієнтованість. Орієнтація на клієнта зосереджена на глибокому розумінні вимог і очікувань клієнта та використанні цього розуміння для надання продукту чи послуги, що значно перевищує задоволення. Якщо розглядати як зворотній зв'язок, орієнтація на споживача дозволяє організації реагувати на реакцію клієнтів на результати системи — продукти чи послуги — і визначати вдосконалення. Ця

концепція охоплює зовнішнього спонсора, який оплачує зусилля, і кінцевого користувача продукту чи послуги [29].

Враховуючи взаємозв'язки компонентів системи, для досягнення цілей системи необхідний точний і своєчасний обмін інформацією. Це ставить інформацію та комунікації, які пов'язують різні елементи, на той самий рівень важливості, що й самі елементи. Система критеріїв Національної нагороди за якість імені Малкольма Болдріджа містить сім категорій, як показано на рис. 1.6



Рисунок 1.6 – Динамічні взаємозв'язки критеріїв

Джерело: складено автором за джерелом [30].

Ці категорії добре узгоджуються з системою принципів управління. Інформація та аналіз - це особлива категорія Болдріджа, яка оцінює ключову інформацію та комунікації, необхідні для покращення організації.

Для успішного результату повинні бути присутні всі компоненти системи. Оскільки кожен із принципів управління в системі відіграє важливу роль, усі мають бути присутні для успішного результату. Якщо компонент життєво важливий для

виведення системи, він повинен бути присутнім, щоб мати значний вплив на вихід. Багато організацій, які беруться за вдосконалення, не розуміють цієї концепції. Вони часто обирають один або кілька ізольованих принципів управління системами, витрачають велику кількість ресурсів на впровадження цього принципу, а потім очікують покращення організації. Коли організація суттєво не покращується, керівництво не має уявлення, чому.

Оптимізація — це процес оркестрування ефектів всіх компонентів системи для досягнення поставлених цілей. Це робота керівництва організації. У системі Болдріджа лідерство розглядається як рушійна сила, той компонент, який встановлює напрямки, створює цілі та системи, а також спрямовує пошуки додаткової цінності для споживача та покращення ефективності організації. Без чіткого, послідовного лідерства та бачення система управління організацією ніколи не буде надійною та ефективною [26].

Стратегічне планування - це постійний процес систематичного прийняття поточних підприємницьких (ризикованих) рішень із глибоким розумінням їхнього майбутнього, систематичної організації зусиль, необхідних для виконання цих рішень, і вимірювання їх результатів проти очікувань через організований систематичний зворотний зв'язок [27].

Для застосування цієї концепції має бути розуміння того, що п'ять керівних принципів вимірювання/порівняльного аналізу, лідерства, участі співробітників, удосконалення процесів і задоволеності клієнтів утворюють систематичний підхід до управління організаційним вдосконаленням. Для успішного результату повинні бути присутніми всі компоненти системи. Поетапне застосування принципів не оптимізує систему. Ці принципи взаємопов'язані та взаємодіють. Система управління об'єднує їх під комплексний дисциплінований підхід, орієнтований на підвищення ефективності організації [19].

Організації, які успішно використовували ці принципи для значного вдосконалення, розуміють взаємозв'язки та взаємодію п'яти принципів. Організації, які зазнали невдачі в ініціативах щодо вдосконалення, часто впроваджували принципи частково, не визнаючи взаємозв'язків або того, що всі

компоненти повинні бути присутніми. Ця концепція стверджує, що керівництво має вивчати та розуміти систему, оскільки знання будуються на теорії, а теорія необхідна для прогнозування та вдосконалення системи. Компоненти або процеси системи повинні бути узгоджені та керовані для оптимізації цілей організації.

Система управління організацією постійно розвивається та вдосконалюється. Це обумовлено змінами в цілях та стратегії організації, розвитком нових методів та технологій управління, змінами у зовнішньому середовищі. Впровадження сучасних інформаційних систем і управлінських методик підвищує ефективність та гнучкість підприємства [20].

Основними напрямками розвитку системи управління організацією є, рис. 1.7:



Рисунок 1.7 – Основні напрямки розвитку системи управління організацією
Джерело: складено автором

Впровадження нових методів та технологій управління: використання новітніх досягнень науки та техніки в управлінській діяльності.

Підвищення кваліфікації працівників: навчання та розвиток управлінського персоналу.

Вдосконалення інформаційного забезпечення: створення та використання сучасних інформаційних систем.

Підвищення мотивації працівників: створення умов для ефективної роботи працівників.

Зміцнення корпоративної культури: формування цінностей та норм поведінки, що відповідають цілям та стратегії організації.

1.3 Методи діагностики та оцінки ефективності системи управління організацією

Сучасні умови ринку вимагають високої продуктивності й ефективності у будь-якій діяльності, але виміряти й оцінювати їх складно через багато факторів, що постійно змінюються. Ефективність управління визначається як співвідношення результатів та витрат на їх досягнення, а також за допомогою оцінки керованих об'єктів і процесів. Три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління це інтегральний, рівневий і часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління виник як відповідь на недолік більшості показників, які не в змозі відобразити всю складність та багатогранність управління в цілому. Цей підхід намагається оцінити ефективність управління з урахуванням синтетичних показників, які дозволяють охопити кілька ключових аспектів діяльності конкретної організації [1].

У сучасних умовах ринкової економіки та конкуренції, важливим критерієм оцінки ефективності управління підприємствами є їх конкурентоспроможність. Це означає здатність підприємства вистояти на ринку, задовольняючи потреби споживачів своєю продукцією, забезпечуючи ефективність виробництва, якість та безпеку споживання. Для вимірювання показників, що відображають досягнення цього критерію, використовуються різні методи - від прямих розрахунків до опосередкованих оцінок, таких як експертні методи або анкетування [18].

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на припущенні, що на різних рівнях управлінської відповідальності - від окремих працівників до організації в цілому - існують різні види ефективності: індивідуальна, групова та організаційна. Цей підхід дозволяє більш детально аналізувати та оцінювати рівень ефективності управління на різних рівнях в організації [2].

Часовий підхід до оцінки ефективності управління дозволяє розглядати її на трьох різних рівнях - короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому. Для кожного з цих періодів існують специфічні критерії оцінки, які дозволяють краще розуміти, як впливають дії менеджерів на результативність підприємства. Остаточним критерієм оцінки є здатність підприємства пристосовуватися до змін у середовищі і зберігати свою позицію. Для короткострокової ефективності існують п'ять основних критеріїв: продуктивність, якість, ефективність, гнучкість і задоволеність. Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають середньострокову ефективність. З позиції часового підходу, ефективність управління - це оптимальне поєднання виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства [11].

Для оцінки ефективності діяльності підприємства найкраще використовувати інтегральний підхід, що ґрунтується на створенні інтегрального показника, який об'єднує кілька часткових показників, відображаючи ефективність управління в різних функціональних підсистемах, таких як маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційно-інвестиційна та кадрова. Значення цього інтегрального показника вказує на рівень ефективності управління підприємством і дозволяє відстежувати його динаміку. Часткові показники відображають управління в окремих функціональних підсистемах [23].

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має наступний вигляд: $W = f P_1 \times P_2 \times P_3 \times P_4 \times P_5$, де P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 - часткові показники ефективності управління.

Зведення певної кількості показників у єдиний інтегральний показник дозволяє визначити якісні зміни в управлінні порівняно з вихідним станом, хоча не

завжди можна точно виміряти рівень цих змін. Інтегральний показник не виключає використання системи показників для дослідження ситуації більш детально.

Метод оцінки ефективності управління діяльністю – це сукупність прийомів визначення рівня ефективності управління діяльністю підприємства з метою отримання результатів, які можуть бути використані для підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства.

Порівняння – найуніверсальніший метод пізнання явищ і процесів, дослідження їх зміни і розвитку. Його метою є отримання результатів порівняння показників ефективності управління. Пріоритетним при застосуванні методу порівняння є вибір бази порівняння та досягнення якісної порівняльності параметрів. Щодо бази порівняння, то її вибір зумовлюється цільовою орієнтацією управління логічною коректністю оцінки зміни і розвитку. Вимоги якісної порівняльності – часова, просторова і сукупність властивостей. Недоліком цього методу є неоднозначна інтепретація рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення за іншими.

Метод групувань у статистичних дослідженнях включає в себе класифікацію явищ і процесів, а також визначення причин і факторів, що впливають на їх розвиток. Цей метод спрямований на виявлення зав'язків між групованими та результативними ознаками. Під час групування важливо вибрати правильні критерії для поділу явищ і процесів на групи, як-от рівень досягнутих результатів чи ступінь виконання плану. Важливо уникати випадкового вибору ознак для групування. Перш ніж сформулювати аналітичні групи, необхідно ретельно вивчити природу явищ і процесів, розкрити причинно-наслідкові зв'язки та ґрунтуючись на цьому визначати групи для аналізу.

Метод групувань становить один з ключових методів для проведення рейтингової оцінки ефективності управління підприємством, що є складним і системним процесом. Цей метод базується на різних аналітичних підходах до ранжування показників. У своїй роботі Василик С.К. [2] пропонує кілька підходів, таких як метод розробки рейтингу на основі різноманітних показників, метод

кластерного аналізу, бальний метод та модифікацію рейтингової оцінки, яка вимагає включення лише показників з однаковою спрямованістю. Останнє ускладнює використання цього методу для оцінки ефективності управління підприємством.

При оцінці ефективності управління діяльністю підприємства важливо враховувати велику кількість часткових показників, що відображають різні аспекти діяльності. У зв'язку з цим, можливе використання евристичних прийомів, таких як метод експертних оцінок.

Метод експертних оцінок полягає в тому, що спеціалісти висловлюють свою думку щодо важливих та реальних цілей об'єкта, його функцій, найкращих шляхів досягнення цих цілей, значущості факторів, термінів виконання заходів та критеріїв вибору оптимального рішення. Для отримання найякісніших результатів у експертизі залучаються спеціалісти з високим професійним рівнем та великим практичним досвідом у галузі проблеми, які можуть адекватно враховувати тенденції розвитку та зацікавлені у вирішенні поставленої проблеми.

Однак, важливо враховувати можливий суб'єктивний елемент у процесі експертної оцінки, оскільки існує ризик помилкового судження. Такий підхід може допомогти здійснити комплексну оцінку ефективності управління підприємством, але необхідно уникати перебільшення або недооцінки результатів через можливий вплив суб'єктивних уподобань або перекосів у думках експертів.

При розв'язанні багатокритеріальних завдань вчені [9] наголошують на важливості використання експертних систем. Ці системи дозволяють ефективно вирішувати складні завдання, які вимагають аналізу декількох критеріїв одночасно. Серед методів, що базуються на використанні експертних систем, можна виділити дві групи: системи нейронних мереж та діагностичні експертні системи. Нейронні мережі є інноваційною технологією обчислень, яка відкриває нові можливості для дослідження динамічних завдань у галузі управління.

Штучна нейронна мережа складається з великої кількості нейронів, які працюють паралельно та з'єднані між собою адаптивними зв'язками. В нейронній мережі є вхідні та вихідні зв'язки, які дозволяють отримувати та обробляти

інформацію. Ці системи ідеально підходять для обробки великої кількості даних, де можуть бути приховані закономірності. Таким чином, експертні системи, зокрема нейронні мережі, відкривають нові можливості для розв'язання складних багатокритеріальних завдань у галузі управління та інших сферах. Їх використання дозволяє ефективно аналізувати та оптимізувати рішення в умовах невизначеності та складності.

Отже, успішне управління організацією вимагає врахування її природи як складної системи, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Управління організацією має бути гнучким, інноваційним та адаптивним для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Важливо враховувати методи оцінки та діагностики ефективності управління, які дозволяють визначити успішність застосування стратегій управління та досягнення цілей організації. Підходи до управління, які базуються на вимірюванні та аналізі, лідерстві, залученні працівників, удосконаленні процесів та орієнтації на клієнта, є ключовими для покращення ефективності управління.

Таким чином, розуміння важливості внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків організації, а також застосування сучасних методів діагностики та оцінки, є вирішальними для успішного функціонування та розвитку сучасних організацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Характеристика організаційно-правової форми та організаційної структури управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА"

ТОВ «УКРАНАЛІТИКА» створено в 2008 році в результаті перетворення державного підприємства «УКРАНАЛІТИКА» у відкрите акціонерне товариство. Згодом, за рішенням акціонерів, у 2012 році було змінено форму власності підприємства із відкритого акціонерного товариства на товариство з обмеженою відповідальністю, тим самим спрощуючи систему управління підприємством, адже повноваження виконавчого органу підприємства, як правило, обмежені повноваженнями вищого органу управління – зборами засновників (учасників).

Основні характеристики ТОВ:

- учасники товариства несуть відповідальність у межах своїх внесків до статутного капіталу. Це означає, що учасники не відповідають за зобов'язаннями товариства своїм особистим майном;
- мінімальний розмір статутного капіталу ТОВ в Україні становить 100 мінімальних заробітних плат на момент створення товариства;
- вищим органом управління ТОВ є загальні збори його учасників. Також функціонують виконавчі органи: генеральний директор або колегіальний виконавчий орган;
- ТОВ може мати один або декілька учасників. Частки учасників у статутному капіталі можуть бути різними;
- учасники товариства мають право на отримання частини прибутку (дивідендів) пропорційна їхнім часткам у статутному капіталі.

Таким чином, ТОВ є поширеною організаційно-правовою формою ведення бізнесу в Україні, яка дозволяє учасникам обмежити свою відповідальність і спільно управляти товариством.

Предметом діяльності підприємства, що досліджується, є матеріально-технічне постачання та роздрібна торгівля запасних частин та паливно-мастильних матеріалів у агропромисловий комплекс. Поряд із цим, ТОВ «УКРАНАЛІТИКА», займається вирощуванням зернових культур.

На балансі підприємства є складські приміщення для зберігання запасних частин, паливно-мастильних матеріалів та вирощеного зерна, дві автозаправні станції, а також машини, обладнання та транспортні засоби, необхідні для обробки та посіву зернових культур.

Метою підприємства є отримання прибутку в результаті господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура правління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" належить до типу лінійних структур управління. Цей тип структури характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління, концентрацією функцій управління та виробленням управлінських дій в одній ланці управління. Кожен виробничий підрозділ має свого керівника, який виконує всі функції управління, а працівники підпорядковуються тільки своєму безпосередньому керівнику.

У практиці управління лінійна організаційна структура застосовується рідко, зазвичай на малих та середніх підприємствах, де виробництво нескладне та відсутні широкі зв'язки у кооперації. Така структура спрощує систему управління, дозволяючи ефективно керувати діяльністю підприємства та забезпечувати його стабільність.

ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" має позитивний імідж на регіональному ринку та працює в стабільному режимі, досягаючи високих результатів для добробуту земляків. Підприємство визначило свою місію у виробництві якісних зернових культур, що сприяє розвитку сільського господарства та підвищенню якості продукції.

2.2 Діагностика інформаційного забезпечення, кадрового потенціалу та фінансово-економічного стану

Інформаційне забезпечення підприємства є однією з ключових складових, що впливає на його ефективність та конкурентоспроможність.

Аналіз доходних показників рентабельності свідчить про позитивні зміни в діяльності ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" у 2023 році порівняно з 2022 роком. Як видно з табл. 2.1, рентабельність операційної діяльності збільшилася на 7,204% що свідчить про значне поліпшення операційної ефективності.

Таблиця 2.1– Дохідні показники рентабельності ТОВ "УКРАНАЛІТИКА
2021–2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 рр)
Рентабельність операційної діяльності, %	-7,175	-7,200	0,004	7,204
Рентабельність звичайної діяльності, %	-7,17	-7,200	0,004	7,204
Валова рентабельність продажу, %	24,64	18,00	27,72	9,72
Чиста рентабельність продажу, %	-10,09	-9,000	-0,20	8,80

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 2.1 можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2022 роком можна спостерігати позитивну тенденцію щодо усіх доходних показників рентабельності:

- рентабельність операційної та звичайної діяльності збільшилась на 7,204%
- валова рентабельність продажу збільшилась на 9,72%;
- чиста рентабельність продажу зросла на 8,80 %.

Ці показники демонструють, що ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" покращило свої фінансові результати, що свідчить про ефективне використання ресурсів та поліпшення управління.

Фінансова стійкість підприємства знизилася у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зокрема, коефіцієнт покриття знизився, коефіцієнти швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності також зменшились, детальніше у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Коефіцієнти ліквідності 2021–2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 рр.)	Відносне відхилення (2022-2023 рр.)
Коефіцієнт покриття	67,18	59,00	64,24	5,24	8,88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,88	1,86	1,84	-0,02	-1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,70	1,00	0,08	-0,92	-92

Джерело: складено автором

Проаналізувавши табл. 2.2, можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2022 роком показники знизились, коефіцієнти швидкої та абсолютної

ліквідності на -0,02 та на -0,92 відповідно. Зокрема, коефіцієнт покриття збільшився на 5,24.

Загальна сума операційних витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилась на 46,7 тис. грн. Це скорочення в основному пов'язане зі значним зменшенням матеріальних витрат, які знизились на 579,91 тис. грн. Інші категорії витрат, такі як витрати на оплату праці та відрахування на соціальні цілі, навпаки, зросли, табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз структури і динаміки операційних витрат підприємства

Елементи витрат	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2022-2023 рр)	
	сума, тис грн	сума, тис грн	сума, тис грн	в сумі тис,грн	в структурі,%
Матеріальні витрати	4323,9	3632,8	3052,89	-579,91	-15,97
Витрати на оплату праці	2796	2512,6	3234	721,4	28,72
Відрахування на соціальні цілі	455,68	400	492,16	92,16	23,04
Амортизація	1570,32	1200	1348,4	148,4	12,37
Інші операційні витрати	172,8	150,5	197,2	46,7	31,03
Всього	9318,72	7895,3	8324,65	-429,35	

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 2.3 можна говорити, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. матеріальні витрати зменшились на 579,91 тис. грн., а питома вага у загальній структурі зменшилась на 15,97%; витрати на оплату праці зросли на 721,4 тис. грн., і на 28,72% у загальній структурі; відрахування на соціальні цілі збільшились на 92,16 тис. грн. (на 12,37% у загальній структурі операційних витрат); амортизація збільшилась на 148,4 тис. грн. та на 12,37% у загальній структурі; інші операційні витрати зросли на 46,7 тис. грн. та на 31,03% у загальній структурі витрат.

Забезпеченість підприємства персоналом залишилася стабільною у 2023 році порівняно з 2022 роком. Чисельність робітників зросла на 4 особи, тоді як чисельність спеціалістів зменшилася на 1 особу.

Аналіз забезпеченості підприємства ТОВ «УКРАНАЛІТИКА» персоналом здійснюється в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад і структура трудових ресурсів на підприємстві

Категорії персоналу (за середньо-списковою чисельністю)	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення (2022-2023 рр.)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	відносне, осіб
1. Промислово-виробничий персонал, з них:	49	100	40	100	45	100	5	12,5
1.1. Робітники	40	81,63	33	82,5	37	82,22	4	12,12
1.2. Технічні службовці	2	4,08	2	5	2	4,44	-	-
1.3. Керівники	2	4,08	2	5	2	4,44	-	-
1.4. Спеціалісти	5	10,21	3	7,5	4	8,89	1	33,33

Джерело: складено автором

Проаналізувавши табл. 2.4, можна побачити, що чисельність робітників зросла на 4 особи, тобто, на 12,12%, а питома вага у загальній структурі персоналу збільшилась. Чисельність технічних службовців та керівників залишилась незмінною. Чисельність спеціалістів зменшилась на 1 особу (на 33,33%). Загалом, інформаційне забезпечення ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" відповідає вимогам для проведення детального аналізу техніко-економічного, фінансового та трудового потенціалу компанії. Однак існує необхідність у покращенні фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Кадровий потенціал будь-якого підприємства є основним ресурсом, від якого залежить його конкурентоспроможність, ефективність та здатність до інновацій [8]. Відповідно, діагностика кадрового потенціалу є важливим кроком у визначенні сильних та слабких сторін, а також виявленні можливостей для покращення кадрової політики.

Аналіз кількісного складу персоналу дозволяє зрозуміти динаміку змін у чисельності працівників та їх розподіл за різними категоріями. У таблиці 2.4, за даними на 2021,2022 та 2023 роки, загальна чисельність персоналу змінювалась, що свідчить про нестабільність підприємства.

Віковий склад працівників показує позитивну тенденцію до залучення молоді. У 2023 році кількість працівників віком від 15 до 35 років залишилась незмінною, табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Кількісний склад персоналу за віковими категоріями

Вікова категорія	2021 рік	2022 рік	2023рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 рр.)	Відносне відхилення (2022-2023 рр.)
15-35 років	12	10	10	-	-
36-50 років	20	15	15	-	-
51-65 років	18	12	15	3	25
65 років і старше	5	3	5	2	66,67

Джерело: складено автором

Водночас, кількість працівників у віковій групі 51-65 років зменшилася. Це може свідчити про певні відставання в утриманні більш досвідчених кадрів або про природний процес виходу на пенсію.

Якісний склад персоналу включає аналіз освітнього рівня працівників, що є важливим показником кадрового потенціалу. Освітній рівень працівників визначає їх здатність до навчання, адаптації до нових умов та впровадження інновацій. Розподіл персоналу за рівнем освіти наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу за рівнем освіти

Освітній рівень	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 рр.)	Відносне відхилення (2022-2023 рр.)
Вища освіта	30	20	35	15	75
Неповна вища освіта	14	13	6	-7	-53,85

Продовження таблиці 2.6

Середня спеціальна	5	7	4	-3	-42,86
Середня загальна освіта	0	0	0	-	-

Джерело: складено автором

Аналіз показує, що більшість працівників мають вищу освіту. У 2023 році кількість працівників з вищою освітою зросла на 15 осіб (75 %), що є позитивним показником для підприємства. Що свідчить про зростання освітнього рівня працівників, що підвищує їх кваліфікацію та здатність виконувати складні завдання.

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності роботи персоналу. Вона визначає обсяг продукції або послуг, які працівник може виробити за певний період часу. У ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" у 2023 році спостерігалось збільшення середньогодинної продуктивності праці на 5,82%. Дані для аналізу наведені у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці на підприємстві

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2022-2023 pp)	
					Абс.,	Відн.,%
Обсяг виробництва	тис. грн	10672,20	9000	10273,90	1273,90	14,15
Середньооблікова кількість працівників	осіб	49	40	45	5	12,50
з них робітників	осіб	40	33	37	4	12,12
Питома вага робітників	%	81,63	82,50	82,22	-0,28	-0,34
Загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками:						
днів	днів	11435	11000	11640	640	5,82
годин	год.	91476	88000	93121	5121	5,82

Продовження таблиці 2.7

Тривалість робочого дня	год.	8	8	8	-	-
Середньорічний виробіток працівника	тис. грн/ особу	217,8	225	228,31	3,31	1,47
Середньоденний виробіток працівника	тис.грн/ людино -день	0,933	0,818	0,883	0,065	7,95
Середньогодинний виробіток працівника	тис.грн /людин о-год	0,117	0,102	0,11	0,008	7,84

Джерело: складено автором

Проаналізувавши табл. 2.7, можна зробити висновок, що питома вага робітників збільшилась на 2,04%; загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками днів та годин зросла на 640 днів та 5121 годину відповідно, тобто на 5,82%. Середня тривалість робочого дня залишилась незмінною. Середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток працівника на 1,47 %, 7,95 % та 7,84 % відповідно.

Ефективне використання робочого часу є важливим аспектом управління трудовими ресурсами [10]. Аналіз фонду робочого часу дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси підприємства, ознайомимось у табл 2.8.

Таблиця 2.8 – Фонд робочого часу

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 рр.)	Відносне відхилення (2022-2023 рр.)
Номінальний фонд робочого часу(год)	1920	2161	2200	39	1,8
Фактично відпрацьованих (год)	1840	2067	2100	33	1,6

Продовження таблиці 2.8

Втрати робочого часу (год)	80	94	100	6	6,38
----------------------------------	----	----	-----	---	------

Джерело: складено автором

Аналіз показує, що номінальний фонд робочого часу у 2023 році збільшився на 39 годин (1,8%). Однак втрати робочого часу також зросли 6 годин (6,38) що може свідчити про проблеми з організацією праці або недоліки в управлінні персоналом. З детальнішим аналізом фонду робочого часу за 2021 - 2023 рр. можна ознайомитись у Додатку А.

Витрати на оплату праці є значущим показником, що впливає на фінансовий стан підприємства та мотивацію працівників. У 2023 році фонд оплати праці штатного персоналу зріс на 4,05% порівняно з 2012 роком, включаючи зростання фонду основної заробітної плати на 4,95%, табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Аналіз коштів на оплату праці

Показники	Один. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (2022-2023 рр.)	
					абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність, усього	осіб	49	40	45	5	12,5
Фонд оплати праці, усього	тис. грн	7206	7562	7868	306	4,05
Фонд основної заробітної плати, усього	тис. грн	5167	5458	5729	270	4,95
Фонд додаткової заробітної плати, усього	тис. грн	1918	1987	1918	13	0,66
Заохочувальні та компенсаційні виплати, усього	тис. грн	121	116	139	23	19.83
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн	12255,1	13200	13380,9	180,9	1,37

Продовження таблиці 2.9

Питома вага у ФОП:						
Фонд основної заробітної плати	%	71,69	72,19	72,8	0,64	0,89
Фонд додаткової заробітної плати	%	26,62	26,28	25,42	-0,84	-3,27
Заохочувальні і компенсаційні виплати	%	1,68	1,54	1,75	0,21	13,64

Джерело: складено автором

Питома вага фонду основної заробітної плати збільшилась на 0,89%; фонду додаткової заробітної плати зменшилась на 3,27 %, а заохочувальних і компенсаційних виплат збільшилась на 13,64%.

Плинність кадрів є важливим показником стабільності кадрового складу. Висока плинність може свідчити про проблеми в управлінні персоналом, недостатню мотивацію або незадовільні умови праці. У таблиці 2.10 можа розглянути плинність кадрів за 2021 - 2023 рр.

Таблиця 2.10 – Плинність кадрів у ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" за 2021 – 2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 рр.)	Відносне відхилення (2022-2023 рр.)
Кількість звільнень	5	6	4	-2	-33,33
Кількість прийнятих на роботу	7	8	10	2	25
Плинність кадрів	12,5	13,3	8,89	-4,41	-33,16

Джерело: складено автором

Плинність кадрів у 2020 році знизилась на 4,41%, що може вказувати на покращення кадрової політики. Залучення та утримання кваліфікованих працівників є ключовим завданням для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" показує, що підприємство має стабільний та кваліфікований персонал, зростання освітнього рівня працівників та збільшення частки молодих фахівців. Водночас зниження продуктивності праці та збільшення втрат робочого часу вимагають впровадження заходів щодо покращення організації праці та мотивації персоналу. Зростання витрат на оплату праці свідчить про прагнення підприємства забезпечити гідні умови праці, що позитивно впливає на загальну продуктивність та ефективність діяльності.

Фінансово-економічний стан підприємства є основою для його успішної діяльності та розвитку. Від стану фінансів залежить можливість здійснення інвестицій, виконання поточних зобов'язань і досягнення стратегічних цілей [7]. Діагностика фінансово-економічного стану дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його ефективність та стійкість, а також визначити напрямки для покращення.

Аналіз основних техніко-економічних показників дозволяє оцінити загальний стан підприємства. Розглянемо їх у таблиці 2.11

Таблиця 2.11 – Основні техніко–економічні показники

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 рр.)	Відносне відхилення (2022-2023 рр.)
Обсяг товарної продукції (тис.грн)	10665,5	10267,4	10372,5	105,1	1,02
Чистий дохід від реалізації (тис.грн)	6889,9	5604,1	6906,7	1302,6	23,24
Собівартість реалізованої продукції (тис.грн)	5194,3	4052,4	5802,8	1750,4	43,20
Чистий прибуток (збиток) (тис.грн)	-695,7	-11,1	-3,9	7,2	-64,86

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.11, обсяг товарної продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 105.1 тис. грн (1.02%). Чистий дохід від реалізації зріс на 1302.6 тис. грн (23.24%), що вказує на активізацію ринкової діяльності

підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла на 1750.4 тис. грн (43.20%). Чистий збиток у 2023 році склав -3.9 тис. грн, що на 7.2 тис. грн (-64.86%) менше порівняно з 2022 роком. Оцінка фінансових показників, таких як ліквідність, фінансова стійкість та рентабельність, є важливою для визначення фінансового стану підприємства, табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансових показників

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022-2023 pp.)	Відносне відхилення (2022-2023 pp.)
Коефіцієнт покриття	67,18	63,42	64,24	0,82	-4,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,88	2,10	1,84	-0,26	-12,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,70	0,75	0,8	-0,05	6,67
Коефіцієнт автономії	0,995	0,998	0,996	-0,002	-0,20
Коефіцієнт фінансової залежності	1,005	1,002	1,004	0,002	0,20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,333	0,310	0,290	-0,020	-6,45

Джерело: складено автором

Коефіцієнт покриття зріс на 0,82 (1.29%), що може означати, що підприємство трохи краще може погашати свої короткострокові зобов'язання. Проте коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0.26 пункту (-12.38%), вказуючи на труднощі з швидким покриттям цих зобов'язань.

Коефіцієнт автономії знизився на 0.002 пункту (-0.20%), що означає трохи більшу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджується зростанням коефіцієнта фінансової залежності на 0.002 пункту (0.20%).

Аналіз доходних показників рентабельності з таблиці 2.1 свідчить про покращення у 2023 році порівняно з 2022 р. Рентабельність операційної діяльності: зросла з -7,200% до 0,004%, що є позитивною тенденцією. Рентабельність звичайної діяльності: також зросла з -9000% до -0,20%. Чиста

рентабельність продажу: зросла з -10,09% до -0,20%, що свідчить про зменшення збитковості.

Оцінка трудових показників дозволяє визначити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. У таблиці 2.9 було проаналізовано трудові показники, які відображають продуктивність праці, використання робочого часу та витрати на оплату праці. Питома вага робітників збільшилась на 2,04%, а загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками днів та годин зросла на 5,82%. Серед позитивних тенденцій варто відзначити збільшення середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку працівника на 1,47 %, 7,95 % та 7,84 % відповідно.

Проаналізувавши фінансові показники діяльності підприємства можна зробити висновок, що підприємство не є рентабельним, але поряд з цим спостерігається позитивна тенденція до зменшення збитковості підприємства (чистий збиток зменшився на 7,2 тис. грн, тобто на 64,86%).

Негативні тенденції мала місце щодо таких показників, як:

- 1) обсяг товарної продукції (зменшився на 105,1 тис. грн., тобто, на 1,02 %);
- 2) чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 1285,8 тис. грн., тобто, на 23,24%; собівартість реалізованої продукції зменшилась на 1750,4 тис. грн. (на 43,20,%);
- 3) середньорічна продуктивність праці зменшилася на 3,31 тис. грн / особу або 1,47% у 2023 році порівняно з 2022; середньоденна продуктивність праці відповідно на 0,065 тис. грн / людино-день; середньогодинна продуктивність праці – на 0,008 тис. грн / людино-годину або 7,84 %.

2.3 Напрямки вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану

У нинішніх умовах воєнного стану, підприємства України стикаються з численними викликами, які потребують адаптації та вдосконалення управлінських

систем. ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" не є винятком. Розглянемо можливі напрямки вдосконалення системи управління, враховуючи воєнний стан та обмеження.

Війна суттєво вплинула на діяльність підприємств в Україні. Багато хто виїхав за кордон або пішов захищати країну, що призвело до нестачі робочої сили. Окрім того, зруйнована інфраструктура, проблеми з логістикою та постійна загроза для життя працівників ускладнюють нормальне функціонування підприємств [16]. Також, війна призвела до значних переміщень всередині країни. Внутрішньопереміщені особи можуть стати цінним ресурсом для поповнення кадрів підприємства. ВПО часто мають високу мотивацію до працевлаштування та адаптації до нових умов. ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" може розглянути такі заходи, рис. 2.1



Рисунок 2.1 – Заходи для розширення кадрової бази

Джерело: складено автором

Нижче наведені заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством, дозволять підприємству не тільки підтримувати свою діяльність, але й забезпечити соціальну відповідальність перед громадою та працівниками.

1. Залучення та адаптація внутрішньопереміщених осіб:

- розробка вакансій, які відповідають навичкам і досвіду ВПО;
- забезпечення навчання та перекваліфікації для ВПО, які потребують нових навичок;
- менторські програми, в яких досвідчені співробітники навчають необхідним навичкам, надають підтримку та консультації новим ВПО-працівникам;
- адаптаційні тренінги з управління стресом для спрощення входження в нову робочу обстановку.
- забезпечення житлом та соціальною підтримкою: підприємство може забезпечити тимчасове житло чи допомогу в його пошуку або декілька перших місяців оплатити житло для ВПО, а вони в свою чергу можуть повертати частинами, як "встануть на ноги".
- психологічна підтримка: залучення професійних психологів, створення "груп підтримки", проведення тематичних заходів (культурно-розважальних заходів для зняття психологічної напруги), інформаційна або методична підтримка для самодопомоги.

Для покриття витрат залучення ВПО-працівників можна звернутися до таких потенційних спонсорів:

- Місцеві та міжнародні благодійні організації: багато організацій готові фінансувати проекти з підтримки ВПО.
- Корпоративні спонсори: великі підприємства можуть бути зацікавлені у співпраці для соціальної відповідальності.
- Державні гранти: урядові програми підтримки працевлаштування ВПО.
- Міжнародні донорські програми: наприклад, ЄС, USAID та інші.

2. Стратегічне планування:

- аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз);
- розробку різних сценаріїв розвитку подій для підготовки до можливих ситуацій.

Аналіз політичної стабільності та законодавчих змін дозволить оцінити, які політичні ризики можуть вплинути на діяльність підприємства [17]. Економічні показники, такі як інфляція, обмінний курс та доступність кредитів, дадуть змогу оцінити економічні умови для ведення бізнесу. Соціальні фактори, включаючи зміну потреб споживачів, допоможуть зрозуміти ринкові тенденції та вимоги.

Технологічні тренди, що можуть вплинути на виробництво та збут продукції, дозволяють підприємству бути на передовій інновацій та технологій.

На основі аналізу зовнішнього середовища слід визначити ключові напрямки розвитку підприємства. Наприклад, розширення ринків збуту та впровадження нових технологій. Важливо розробити адаптивну стратегію, яка враховуватиме можливі сценарії розвитку подій та передбачатиме швидке реагування на зміни. Розробка різних сценаріїв (оптимістичний, песимістичний та базовий) допоможе підготуватися до різних варіантів розвитку ситуації. Це дозволить підприємству бути гнучким та адаптивним у відповідь на зовнішні виклики [5].

3. Гнучкий графік роботи: з огляду на безпекові ризики та необхідність дотримання комендантських годин, важливо впроваджувати гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої праці для тих співробітників, чия діяльність це дозволяє. Це включає:

- гнучкий графік: співробітники працюють в зручний для них час, що допоможе уникнути ризиків, пов'язаний з пересуванням у небезпечних зонах;
- віддалена робота: за бажанням співробітників переведення на віддалену роботу, це частково вирішить проблему з тими працівниками, які тимчасово знаходяться за кордоном але не хочуть втрачати своє робоче місце.

4. Безпека працівників: авжеж, у нинішніх реаліях безпека працівників має бути першочерговим завданням. Для цього необхідно вжити такі заходи:

- організація навчань з безпеки: тренінги або інструктажі які навчають, як діяти у разі надзвичайних ситуацій;
- розробка планів евакуації: чіткі маршрути та інструкції мають бути доведені до всіх працівників, також корисно було б робити незаплановані навчальні тренування, для того щоб закріпити теорію - практикою.

5. Антикризове управління:

- створення антикризового штабу;
- розробку та впровадження планів дій для різних кризових ситуацій.

Антикризове управління спрямоване на швидке та ефективне реагування на кризові ситуації, збереження стабільності та мінімізацію негативних наслідків [21]. ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" має мати чітко розроблені плани дій для різноманітних кризових ситуацій. Включаючи визначення ключових ризиків та можливих

сценаріїв розвитку подій, розробку планів дій для кожного сценарію, а також проведення незапланованих навчальних тренувань для працівників.

Для ефективного управління кризовими ситуаціями можна сформувати антикризовий штаб та призначити відповідальних осіб за кожен напрямок діяльності, розробити систему комунікації та координації дій, а також забезпечити швидкий доступ до необхідних ресурсів та інформації. Антикризовий штаб має мати чіткі ресурси для швидкого прийняття рішень та виконання необхідних заходів [25].

6. Фінансова стратегія: підприємства є важливою в умовах воєнного стану. Варто адаптувати фінансову стратегію таким чином, щоб забезпечити стійкість та розвиток бізнесу, розглянемо деякі можливі стратегії:

- розробка антикризового бюджету [3]. А саме, включення в бюджет непередбачуваних витрат та резервного фонду для покриття витрат, пов'язаних з воєнними ризиками.

- вивчення нових ринків, які можуть бути менш вразливими до поточних подій.

7. Соціальні ініціативи: у період воєнного стану важливо демонструвати соціальну відповідальність підприємства, підтримуючи як співробітників, так і місцеву громаду. Різноманітні заходи, які роблять внесок у справу оборони країни дорівнюють громадській відповідальності та патріотизму:

- громадські ініціативи: деякі підприємства, як наприклад, ПП "Кречет77" виділило приміщення для плетіння маскувальних сіток;

- благодійні програми: запровадження програм підтримки для працівників, що зазнали матеріальних втрат;

- підтримка військових: надання допомоги військовим підрозділам та волонтерам;

Запровадження заходів щодо вдосконалення системи управління в ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" є критично важливим для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах воєнного стану. Усі запропоновані заходи мають на меті не лише адаптацію до нових умов, але й підвищення ефективності роботи підприємства, забезпечення безпеки працівників, підтримку фінансової стабільності та соціальної відповідальності. Нижче наведена таблиця, що

відображає економічну ефективність кожного з цих заходів, включаючи витрати, очікувані результати, економічний вплив та ефективність у відсотках. Ця таблиця дозволяє оцінити доцільність та вигідність кожного заходу, що є основою для прийняття управлінських рішень, табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Економічна ефективність запропонованих заходів

Захід	Витрати (грн)	Очікуваний результат	Економічний вплив	Економічна ефективність
Навчання та адаптація, адміністративні витрати, житло та соціальна підтримка, психологічна підтримка для ВПО	15200 на 1 працівника	Збільшення кількості працівників, зниження рівня безробіття серед ВПО	44800 (економія на витратах з пошуку та навчання нових працівників + підвищення продуктивності)	294%
Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз), розробка сценаріїв	50000	Готовність до різних сценаріїв подій	50000 (підвищення конкурентоспроможності, зниження ризиків)	100%
Впровадження віддаленої роботи, гнучких графіків	30000	Підвищення продуктивності, зниження ризиків для працівників	6000 (підвищення продуктивності на 20%)	20%
Навчання з безпеки, розробка планів евакуації	20000	Підвищення рівня безпеки та готовності до надзвичайних ситуацій	3000 (зниження витрат на медичні та соціальні послуги на 15%)	15%
Створення антикризового штабу	15000	Чіткий план для прийняття швидких рішень	4500 (зменшення втрат від кризових ситуацій на 30%)	30%

Продовження таблиці 2.13

Розробка антикризового бюджету	10000	Забезпечення фінансової стабільності, зниження ризиків	2500 (покращення фінансових показників на 25%)	25%
--------------------------------	-------	--	--	-----

Джерело: створено автором

Також, важливо забезпечити ефективне управління організацією, враховуючи всі можливі ефекти, загрози та напрямки їх усунення, розглянемо їх детльніше у табл 2.14.

Таблиця 2.14 – Напрямки вдосконалення системи управління організацією: ефекти, загрози та напрямки їх усунення

Ефекти	Загрози	Напрямки усунення
Зниження рівня безробіття серед ВПО, збільшення кількості працівників.	Нестача мотивації для довгострокової залученості	Надання можливостей для кар'єрного зростання
Здатність адаптуватися до змін, підвищення гнучкості організації	Непередбачувані зовнішні фактори, зміна економічних умов	Регулярний аналіз зовнішнього середовища, гнучке планування
Підвищення задоволеності працівників, зниження стресу	Невідповідність графіків виробничим потребам, складність в організації роботи	Проведення досліджень для оптимізації графіків, впровадження сучасних технологій для дистанційної роботи
Зниження травматизму, підвищення довіри працівників	Відсутність ресурсів для навчання та розробки планів евакуації	Залучення сторонніх експертів, створення внутрішніх програм навчання
Оперативне реагування на кризи, зниження втрат	Нестача кваліфікованих кадрів для роботи в антикризовому штабі	Підвищення кваліфікації існуючих кадрів, залучення зовнішніх консультантів
Стабільність фінансових показників, зменшення ризиків	Недостатність фінансових ресурсів для реалізації стратегії	Пошук додаткових джерел фінансування, оптимізація витрат

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану, забезпечують комплексний підхід до вирішення актуальних проблем. Економічна ефективність заходів демонструє їхню доцільність та вигоду для підприємства. Впровадження будь-яких змін завжди супроводжується певними ризиками та загрозами. Для кожного заходу були передбачені можливі загрози та запропоновані напрямки їх усунення. Ці заходи можуть мінімізувати ризики та забезпечити успішну реалізацію впроваджених напрямків вдосконалення системи управління.

Таким чином, інтеграція напрямків вдосконалення в систему управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" дозволить підприємству не лише підготуватися до нових викликів, але й зміцнити свої позиції на ринку, зберігши високий рівень продуктивності та соціальної відповідальності

Отже, інформаційне забезпечення ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" відповідає вимогам для проведення детального аналізу техніко-економічного, фінансового та трудового потенціалу компанії. Однак існує необхідність у покращенні фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" показав, що підприємство має стабільний та кваліфікований персонал, зростання освітнього рівня працівників та збільшення частки молодих фахівців. Водночас зниження продуктивності праці та збільшення втрат робочого часу вимагають впровадження заходів щодо покращення організації праці та мотивації персоналу. Зростання витрат на оплату праці свідчить про прагнення підприємства забезпечити гідні умови праці, що позитивно впливає на загальну продуктивність та ефективність діяльності.

В умовах воєнного стану ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" має адаптувати свою систему управління для забезпечення стабільної роботи та розвитку. Основні напрямки вдосконалення включають стратегічне планування, фінансовий менеджмент, управління персоналом, антикризове управління та соціальну відповідальність. Використання цих підходів дозволить підприємству успішно подолати виклики та забезпечити своє подальше зростання та розвиток.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розглянуто та проаналізовано основні теоретичні засади системи управління організацією та проведено діагностику поточного стану управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА". Було визначено, що організація є складною системою, що включає взаємозв'язані елементи: людські та фінансові ресурси, процеси, технології та стратегії, спрямовані на досягнення заданих цілей та місії. Ефективне управління цією системою вимагає гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до змін для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Було проведено діагностику стану системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА", що охоплює аналіз інформаційного забезпечення, кадрового потенціалу та аналіз економічно-фінансових показників. Виявлено, що підприємство демонструє позитивні тенденції у фінансових результатах, зокрема значне зростання рентабельності операційної діяльності, що свідчить про покращення операційної ефективності. Однак спостерігається зниження фінансової стійкості, яке потребує подальшого аналізу та коригування управлінських стратегій.

Розглянуто можливі напрямки вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА" в умовах воєнного стану. Пропозиції включають впровадження нових методів та технологій управління, підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення інформаційного забезпечення, підвищення мотивації працівників та зміцнення корпоративної культури. Також було враховано питання забезпечення підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у діяльність підприємства. В умовах воєнного стану ця категорія працівників набуває особливої значущості, оскільки потребує додаткової уваги та адаптаційних заходів для ефективної інтеграції у робочий процес.

Проаналізовано економічну ефективність запропонованих заходів для вдосконалення системи управління ТОВ "УКРАНАЛІТИКА". Встановлено, що реалізація цих заходів сприятиме покращенню фінансових показників підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на ринку в

умовах постійних змін і невизначеності. Зокрема, впровадження нових методів управління та технологій дозволить знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Вдосконалення інформаційного забезпечення дозволить краще контролювати та аналізувати діяльність підприємства, а підвищення мотивації працівників та зміцнення корпоративної культури сприятимуть формуванню позитивного робочого середовища. Інтеграція ВПО у робочий процес дозволить розширити кадровий потенціал.

Результати дослідження можуть бути корисними для подальшого вдосконалення систем управління інших підприємств у схожих умовах, що підкреслює практичну значимість проведеної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія: Київ.: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.
2. Василик С.К. Ефективність діяльності акціонерних підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків., 1998. 138 с.
3. Ватченко Б. С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
4. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
5. Іваненко О. В. Виклики управління проектами в умовах воєнного конфлікту: сучасний підхід. *Проектний менеджмент та розвиток виробництва*. 2023. Вип. № 4. С. 30-35.
6. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11-30.
7. Ковальова, О.М., Іоргачова, М. І. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. (Серія "Менеджмент"). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2024>
8. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. (Серія "Маркетинг"). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364>
9. Кізім Н.А., Благун І.С., Копчак Ю.С. Оцінка та прогнозування неплатоспроможності підприємств: монографія. Харків.: Вид. Дім "ІНЖЕК", 2004. 144 с.
10. Любомудрова, Н., Гойчук, В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. (Серія "Економіка"). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462>

11. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №1. С.126–135.
 12. Мартинюк О. А. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 4. С. 33-40
 13. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.15.
 14. Назарчук Т. В., Косіюк. О. М. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
 15. Ніколаєнко, І., Голіонко, Н. Теоретичні аспекти адаптації системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Матеріали конференцій МЦНД, (Кропивницький – 19 квітня 2024). С. 52–57.
 16. Олійник П. В. Криза та стратегії виживання підприємств під час війни. *Управлінські практики*. 2023. Вип. № 2. С. 12-19.
 17. Петрович А. В., Коваль М. О. Управління ризиками в умовах воєнного стану. *Економічна безпека і ризики*. 2023. Вип № 5. С. 45-5218.
 18. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Вип. № 3. Т. 3. С 150–155.
 19. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.
 20. Тернова І. А., Безбородий Д. В. Особливості прийняття управлінських рішень топ-менеджерами в умовах економічної нестабільності. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Суми, 29 – 30 листопада 2023 р.). Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 45 – 61.
 21. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. (Серія «Менеджмент»).
- URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650>
22. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування». ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, Харків, 2016. 104 с.

23. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
24. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Вища освіта XXI століття. навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.
25. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. № 25. С. 110–113.
26. Deming , W.E., The New Economics Industry, Government, Education, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering 3Studies, Cambridge, MA, 1993. 266 С.
27. Drucker, P. F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, 1974. 839 С.
28. ISO: Global standards for trusted goods and services. Management system standards. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html> (дата звернення 06.05.2024)
29. Juran, J. M., Juran on Leadership for Quality, The Free Press, New York, 1989. 341 С.
30. What is the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)? URL: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award> (дата звернення 17.04.23)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Аналіз балансу робочого часу

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2022-2023 рр.	
	люд- год.	%	люд- год.	%	люд- год.	%	люд- год.	%
Явочний фонд робочого часу (віпрацьовано), всього	91476	93.16	72000	91.00	93121	94.6	21121	23.88
Неявки на роботу усього, у тому числі:	6720	6.84	8000	9.00	5316	5.4	2684	-33.55
щорічні відпустки	6573	6,69	7800	8,78	5119	5,2	-2681	-34.37
відпустки у зв'язку з навчанням	-	-	-	-	-	-	-	-
тимчасова нерацездатність	135	0,14	150	0,17	177	0,18	27	18,00
неявки з дозволу адміністрації	-	-	-	-	-	-	-	-
прогули	-	-	-	-	-	-	-	-
інші причини	12	0,01	50	0,06	20	0,02	-30	-60,00
Номінальний фонд робочого часу	98196	100	80000	100	98437	100	18437	23.05

Джерело: складено автором