

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр заочної дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему**

**Аналіз системи управління підприємством**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти*

*гр. Мз-71с*  
*Волохової В. В.*

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ ПІБ студента

*Науковий керівник*

**к.е.н., доц., Валенкевич Л.П.**

Суми – 2021 рік

## АНОТАЦІЯ

Волохова В.В. - Аналіз системи управління підприємством, Суми, СумДУ, 2021.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи управління підприємством. Було розглянуто сутність, методи і функції управління підприємством. Розкрито поняття та зміст стратегічного управління та досліджено практичний досвід управління компаніями закордоном. Також проаналізовано систему управління на конкретному підприємстві. Знайдено шляхи покращення управління підприємством та персоналом на ньому.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність і функції управління підприємством	11
1.3. Стратегічне управління як інструмент забезпечення ефективної роботи системи управління підприємством	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВФ Україна»	19
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ВФ Україна»	19
2.2. Система управління підприємством ПрАТ «ВФ Україна»	22
2.3. Система управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»	25
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	30
3.1. Зарубіжний досвід управління підприємствами	30
3.2. Шляхи вдосконалення управління підприємством та персоналом ПрАТ «ВФ Україна»	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* В умовах ринкової економіки один із головних факторів успіху організації це управлінська діяльність, що постійно удосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів чи послуг, ускладненням господарських зв'язків, збільшенням ролі споживача в формуванні техніко-економічних й інших параметрів продукції та якості надання послуг.

Економічна стабільність підприємства, його виживання й ефективність діяльності у умовах ринкових відносин нерозривно пов'язано із її безперервним удосконаленням й розвитком. При цьому удосконалення підприємства повинно проводитися за принципом адаптації до зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження зумовлена і тим, що під час динамічності сучасного функціонування підприємства й суспільства менеджмент повинен перебувати у стані безперервного розвитку, що нині неможливо забезпечити без дослідження тенденцій та можливостей, без вибору альтернатив й напрямів розвитку. Мотивація персоналу, керівництво і взаємодія з людьми це вирішальні фактори успіху в менеджменті організації та результативності її роботи, та в даному розумінні мотивація створює базу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що оказують вплив на господарську діяльність.

*Мета роботи:* вдосконалення системи управління підприємством на основі зарубіжного досвіду.

Поставлені такі *задачі*:

- дослідити суть, функції та методи управління підприємством;
- дослідити стратегічне управління в аспекті інструмента забезпечення ефективної роботи системи управління підприємством;
- вивчити систему управління підприємством ПрАТ «ВФ Україна»;
- проаналізувати досвід управління закордонних компаній;

- на основі аналізу ПрАТ «ВФ Україна» і досвіду зарубіжних підприємств знайти шляхи удосконалення управління аналізованою компанією.

*Предмет дослідження* методи управління підприємством.

*Об'єкт* дослідження система управління на ПрАТ «ВФ Україна».

Систему управління підприємством та персоналом досліджували такі вчені як В. Н. Косик., П.М. Керженцев, П. О. Попов, О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, О. А. Єрманський, О. Ф. Розмирович, М.А. Вітке та інші .

Інформаційна основа дослідження побудована на підручниках й посібниках з управління підприємствами й організаціями, на матеріалах періодичних видань, звітах, й на матеріалах мережі інтернет.

Теоретичне значення й цінність результатів кваліфікаційної дипломної роботи полягає в подальшому, більш глибокому дослідженні управління підприємством, що є досить актуальним і важливим на сьогодні для збільшення ефективності діяльності будь-яких організацій. Використання практичних рекомендацій допоможе покращити роботу підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Сутність і функції управління підприємством**

Характерна риса сучасної стадії розвитку економіки це суттєві зміни у всіх її галузях, які мають вплив на систему менеджменту. Управлінську систему підприємства слід розглядати у вигляді динамічного процесу, так як її форми, методи та функції знаходяться під впливом низки факторів: масштабу організації, рівня прибутковості та конкурентоспроможності, тощо.

Ефективність роботи компанії залежить від певних параметрів - ступеню розвитку виробництва, розподілу і кооперації праці, використання наслідків науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, методів мотивації високопродуктивної праці, проте спершу — від ступеню інтеграції даних факторів під час їх використання. Річ у тім, що використання певного фактора поза застосування інших ще не гарантує оптимального економічного розвитку організації.

«На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи – системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем» [2, с. 5].

Управління є це специфічним різновидом трудової діяльності. Його відносять до категорії розумової праці, яка здійснюється людиною та складається із слухання, читання, спостережень, мислення, говоріння, комунікації.

Предметом управлінської праці є люди та вироблена ними інформація, яка виникає й поширюється поміж людьми під час певної виробничої діяльності. Збір, передача та оброблення інформації складають велику частину витрат часу менеджерів.

Знаряддя управлінської праці або засоби управління – це все, що сприяє проведенню операцій із управлінською інформацією: оргтехніка,

обчислювальна техніка, яка забезпечує механізацію та автоматизацію менеджменту, канцелярія, офісні меблі, та органи людського тіла.

На думку Шатуна В.Т. «Продукт управлінської праці – інформація у формі рішень, розпоряджень та інших документів, необхідних для функціонування системи управління і її розвитку» [3, с.10].

Суттю управлінської діяльності є вплив на процес шляхом прийняття рішень. Важливість управління пов'язана із процесами поділу праці в організації й виокремлення управлінської праці від виконавчої.

Ріст значення фактору менеджменту у епоху науково-технічної революції є основою для створення концепції менеджеріальної революції, тобто коли влада переходить від власника до мереджерів.

Основоположником науки менеджменту вважають американського інженера та дослідника Ф. Тейлора. Запропонована ним раціоналізація праці та відносин в організації дозволила повністю змінити організацію та управління, а отже й ефективність виробництва.

Сьогодні в міжнародній практиці застосовують три інструменти менеджменту: ієрархію, культуру та ринок. Кожен із них є домінуючим у тій або іншій економічній системі.

Події, які сьогодні відбуваються у теорії та практиці менеджменту називають тихою управлінською революцією. На зміну старій раціоналістичній концепції менеджменту приходить нова неформальна, яку називають маркетинговою інформаційною.

Сутність раціоналістичної концепції знаходиться у переконанні, що успіх компанії залежний від раціональної організації виробництва, зменшення витрат через використання внутрішньофірмових резервів, ефективності використання виробничих ресурсів, іншими словами від внутрішніх факторів. Організацію розглядають як закриту систему, цілі й завдання якої є заданими й стабільними на протязі тривалого періоду часу. Основною стратегією такої організації є збільшення спеціалізації

виробництва, організаційну структуру будують за функціональним принципом, вирішальне значення посідає контроль.

Основою неформальної концепції є ситуаційний підхід до менеджменту. Організацію розглядають у вигляді живого організму, та відкритої системи та головна умова її успіху полягає поза нею. Успіх пов'язують із тим, наскільки успішно компанія вписується у зовнішнє середовище та пристосовується до нього, наскільки вона є гнучкою. Ситуаційний підхід до менеджменту значить, що уся внутрішня будова системи керування це відповідь на різноманітні виклики зовнішньої середовища. Організаційні механізми стають пристосованими до нових проблем та створення нових рішень.

Реалізація такого нового підходу у стратегічному управлінні, що передбачає урахування майбутніх станів середовища під час розробки стратегії розвитку компанії.

На думку Бойчика І.М. «Управління підприємством є діяльністю, спрямованою на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу... Завдання управління підприємством - забезпечити скоординовану діяльність його підрозділів, а також координацію роботи підприємства з елементами зовнішнього середовища» [6, с. 87].

Функції є основною категорією управління, в якій поєднані сенс управлінської діяльності, її принципи та методи. Функція менеджменту це точно виявлене коло запитань й завдань, які вирішуються певною посадовою особою або структурними підрозділами апарату менеджменту у процесі управління компанією. Функції менеджменту зображують певний сенс управлінської діяльності менеджера, апарату управління, характеризують вид такої діяльності, низку обов'язків, що закріплені за визначеним робітником, підрозділом, призначення кожного конкретного шаблону управління.



Кожна функція є спрямованою на вирішення особливих, різних та складних завдань взаємодії поміж окремими підрозділами компанії, що потребують проведення великого комплексу заходів. Завданням визначення головних напрямів розвитку підприємства та їх ресурсного забезпечення є вирішення через функцію планування, налагодження організаційної взаємодії поміж підрозділами під час виконання рішень та досягнення планових показників – з допомогою функцій підприємства, перевірка виконання й порівняння результатів з плановими показниками вирішуються через функцію контролінгу. Так, сенс кожної функції менеджменту визначається специфікою завдань, які вирішуються у межах конкретної функції [3, с. 25].

За ознакою інваріантності вирізняють загальні (основні) функції, які розкривають склад процесу менеджменту, й специфічні (конкретні) функції, які вказують напрям безпосереднього впливу на той або інший вид діяльності компанії. Зупинимось саме на основних.

В основні функції менеджменту входять:

- планування;
- організацію;
- мотивацію;
- контроль.

Планування - функція менеджменту, яка визначає можливості розвитку економічної системи і її майбутнє становище, обумовлене темпами розвитку, джерелами, вибраними методами та формами виробництва задля досягнення сформульованих цілей в вигляді певних планових моделей задач та показників із встановленням термінів виконання.

Організація є функцією менеджменту, на меті якої є створення керівної та керованої систем, та зв'язків й відношень поміж ними, які забезпечують кооперацію людей та засобів праці із максимально ефективним протіканням їхньої спільної трудової діяльності. Особливістю функції організації щодо інших полягає в тому, що вона є однією функцією, що забезпечує взаємозв'язок та збільшує ефективність усіх інших функцій менеджменту.

Результат проведення функції організації формування на базі об'єктивних функцій менеджменту відповідних органів управління, створення точної структури апарату керування, обґрунтоване створення управлінських підрозділів, формування положень про органи управління та посадових інструкцій, установлення взаємозв'язків поміж управлінськими підрозділами, ранжування управлінських кадрів за функціональною ознакою, створення нормативів, методик, технологічних карт, і т.д.

Мотивація вказує на комплекс причин, що стимулюють персонал до спільних упорядкованих й узгоджених дій задля досягнення поставленої перед організацією мети.

Контроль - є функцією менеджменту, що завершує будь-яку діяльність та представлений у вигляді перевірки, та постійного спостереження із метою перевірки або нагляду. Він найбільш пов'язаний із іншими елементами системи менеджменту, так із його допомогою є змога у визначенні, наскільки ефективно працює компанія. Контроль не є самою ціллю, він тільки коректує вироблену стратегію.

Вищезазначенні функції тісно сплетені поміж собою в єдиному процесі менеджменту. Неякісне планування або недосконала організація, таким же чином як і слабка мотивація чи незадовільний контроль, погано впливають на результати менеджменту і діяльності компанії у цілому.

Управління організацією показує сукупність пов'язаних процесів планування, організації, мотивації і контролю, що забезпечують створення і досягнення цілей компанії.

Практичне реалізування функцій менеджменту проводиться із допомогою системи методів управління. Увести в дію організовану систему, задля одержання потрібного результату, можна тільки через вплив на неї керуючого органу або особи. Під час цього потрібні певні інструменти погодженого впливу, що і забезпечують досягнення поставлених цілей.

## 1.2. Методи управління підприємством

Методом називають захід чи низку заходів в будь-якій діяльності людини, спосіб досягнення цілі, шлях рішення певної задачі.

Методи є важливим елементом процесу менеджменту. Наявність прогресивних методів менеджменту та вправне використання їх є запорукою ефективності керування й господарських процесів.

Методи управління призначені забезпечити високою ефективністю роботи колективів, їх налагоджену роботу, сприяти максимальному використанню творчої активності кожного працівника. Такими ознаками методи управління відрізняються від всіх інших технічних й технологічних методів, що використовують під час вирішення комплексних виробничо-господарських задач.

Особливою роллю методів менеджменту є створення умов задля точної організації процесу управлінського процесу, використання нової техніки та прогресивних технологій організації роботи та виробництва, забезпечення їх максимальної ефективності під час досягнення поставленої цілі. Так, сенс визначення «методи управління» впливає з сутності та змісту менеджменту й належить до основних категорій теорії управління [10].

Практичну реалізацію функцій менеджменту здійснюють із допомогою системи методів управління. Привести у дію організовану систему, задля одержання потрібного результату, можна тільки через впливання на неї керуючого органу або особи. Також потрібні деякі інструменти погодженого впливу, що забезпечать досягнення поставлених цілей.

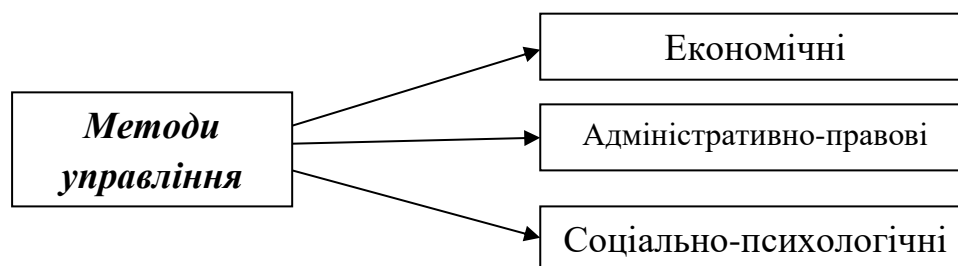


Рисунок 1.1. – Методи управління розроблено на основі [3]

Всі зображені методи управління роботою компанії органічно пов'язані та використовуються не поодиноці, а в комплексі. Однак провідними слід вважати, безпосередньо, економічні методи. Адміністративно - правові методи роблять передумови для застосування економічних методів. Соціально-психологічні методи є додаткові до організаційних й економічних та створюють в сукупності потрібний арсенал засобів менеджменту діяльності організації, будь-якого суб'єкту підприємницької або іншої діяльності.

Економічні методи управління є методами, що провадять матеріальні інтереси участі особи в виробничих процесах (або будь-якій іншій діяльності) шляхом використання товарно-грошових відношень. Дані методи можуть реалізовуватися в двох аспектах. Перший характеризує процес керування, і орієнтований на вживання сформованого на загальнодержавному рівні економічного сегменту зовнішнього середовища. Сутність даного аспекту полягає у формуванні системи оподаткування суб'єктів господарювання, знаходження ефективної амортизаційної політики, що посприяє оновленню (відтворенню) матеріальних та нематеріальних активів компанії, у встановленні державою мінімального рівня заробітної плати й пенсії. Другий аспект економічних методів менеджменту пов'язаний із управлінським процесом, що орієнтований на використання різних економічних важелів, наприклад фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафних санкцій тощо.

Адміністративні методи тісно пов'язані із економічними, так як вони направлені на вирішення одних завдань й досягнення одних цілей. Застосування таких методів передуює економічним, бо на початку слід створити саме об'єкт управління та його структуру. Під час виробничої діяльності адміністративні методи менеджменту реалізують в вигляді адміністративного впливу суб'єкта керування на об'єкт керування (постанови, накази, розпорядження). У випадку коли економічні методи опираються на економічні інтереси суспільства, то адміністративні основані

на почуттях обов'язку, відповідальності, дисципліни та усвідомлення можливості адміністративного покарання.

Особливостями організаційно-розпорядницьких або адміністративно-правових методів управління є:

- безпосередній вплив на об'єкт менеджменту;
- обов'язкове виконання адміністративних рішень вищих органів підлеглими структурами;
- строго окреслена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Соціально-психологічні методи менеджменту показують мотиви соціальної поведінки особи. Так як рівень сучасного виробництва, росту загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня персоналу зумовлює значні зміни у системі ціннісних орієнтацій і структурі мотивації трудової діяльності працівників.

Звичні форми матеріального стимулювання поступово утрачають свій пріоритетний мотивуючий вплив. Все більше значення набувають такі аспекти, як змістовність та творчий характер роботи, можливості для прояву ініціативи, загальне визнання, моральна мотивація, тощо. Тож усвідомлення закономірностей соціальної психології і індивідуальної психіки робітника це необхідна умова для ефективного менеджменту виробництва або будь-якого іншого виду діяльності.

Практичне реалізування соціально-психологічних методів управління проводиться із допомогою різних засобів соціальної орієнтації і регуляції групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації роботи.

Ефективність використання методів керування у основному залежне від рівня кваліфікації керівних кадрів, який зумовлює потребу регулярної й цілеспрямованої підготовки і повсякденного використання усіх зазначених напрямків впливу на колектив та окремих підлеглих.

Методи управління не можна використати по одному, це можливо тільки у поєднанні. Менеджмент повинен поєднувати у собі одночасно різні

види методів, що мають свої особливості. Мета методів управління полягає у забезпеченні гармонії, органічного поєднання персональних, колективних та громадських інтересів. Методи управління покликані забезпечувати високу ефективність роботи персоналу, їх узгоджену працю, максимально надихати працівників на успішне досягнення цілей компанії.

Економічні методи менеджменту посідають основне місце у системі наукових методів керування трудовою діяльністю персоналу, так як на їх основі встановлюють цільову програму господарського розвитку окремих компаній та організацій й визначають такий режим роботи й такі стимули, що об'єктивно спонукають та зацікавлюють колектив й окремих працівників у ефективній роботі. Також вони займають визначну роль у стратегічному управлінні підприємством.

### 1.3. Стратегічне управління як інструмент забезпечення ефективної роботи системи управління підприємством

Стратегія компанії - основа стратегічного планування, за допомогою якого в організації аналізується комплекс проблем, що пов'язані із цілеспрямованою переорієнтацією випуску продуктів нової номенклатури та асортименту, впровадженням й використанням новітніх технологій, розвитку маркетингу, удосконаленням структури управління компанією, своєчасною та якісною підготовкою й перепідготовкою працівників.

На думку Гуторової О.О. «Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку» [16, с. 128].

Стратегічне управління є багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, що допомагає створювати і виконувати ефективні стратегії, які сприяють балансуванню відносин в організації, включаючи її окремі частини, і з зовнішнім середовищем, та досягненню встановлених цілей.

Стратегічне управління компанією передбачає створення й обґрунтування заходів та планів досягнення визначених цілей, у яких врахований технічний, фінансовий та трудовий потенціал компанії, та її виробничо - збутові можливості.

Основна мета стратегічного управління це вибір та забезпечення стійкої конкурентної позиції, що зможе забезпечити життєздатність підприємства у змінному середовищі та потенціал для подальшого розвитку. Стратегічний менеджмент має на меті раціонально застосовувати діючу стратегічну позицію компанії задля забезпечення короткострокових цілей, отримання прибутків, що буде достатнє для подальшого провадження стратегічних цілей. Під час стратегічного менеджменту виявляють потребу у проведенні стратегічних змін на підприємстві, в утворенні організаційної архітектоніки, яка відповідатиме рівню даних змін. Стратегічний менеджмент спрямований на визначення та реалізацію певних оперативних задач, стимулювання, координацію зусиль і контроль дій виконавців установлених задач [16, с. 129].

Стратегічний менеджмент орієнтований на зовнішнє середовище, тож у ролі критеріїв ефективності компанії у довгостроковій перспективі розглядається досягнення балансу компанії із ним. Дане твердження ґрунтується на тому, що сучасне підприємство є відкритою для впливу зовнішнього середовища соціально-економічною системою. Ефективність компанії в довгостроковій перспективі визначається не тільки конкурентною позицією на ринку, але і місцем в зовнішньому середовищі загалом, змогою знайти компроміс із різноманітними складовими бізнес-середовища. Стратегічний менеджмент у ролі критеріїв ефективності виділяє прибутковість компанії упродовж короткострокового періоду і раціональне використання наявного потенціалу підприємства [16, с. 129].

До стратегічного управління входять у три етапи. На початку у межах стратегічного планування визначають довготривалі перспективи розвитку компанії та її головних підрозділів. Під час реалізації планів розробляють

заходи по проведенню стратегії організації. У третьому етапі за допомогою контролю визначають головні проблеми організації. Етапи стратегічного управління частково співпадають в часі та оказують взаємний вплив.

Щоб реалізувати стратегії залежно від конкретних умов використовують дані моделі:

- внутрішнькорпоративного управління в стабільному зовнішньому середовищі;
- менеджмент у динамічному й різноманітному ринку;
- модель раптово виникаючих загроз та можливостей в зовнішньому середовищі.

Особливе значення набуває модель стратегії організації у умовах зростаючої конкуренції, що передбачає обґрунтований аналіз її конкурентоспроможності, оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів. Така оцінка здійснюється із допомогою SWOT - аналізу, складові якого це сильні та слабкі сторони організації та її можливості і загрози, які перешкоджають руху у напрямку досягнення мети й цілей її розвитку.

Стратегічний менеджмент пов'язаний із досягненням стратегічних результатів: відкриття нових ринків, випуск нових товарів, розробка й використання нових технологій. В стратегічному менеджменті, окрім економічних та технологічних змінних, враховують і психологічні, соціальні й політичні фактори. Стратегічне управління складається з:

- формування стратегій;
- розвитку ділових можливостей компанії;
- управління впровадженням стратегій і розвитком можливостей [16, с. 132].

Стратегічний менеджмент надає прогноз підприємству на майбутнє, основується на деяких припущеннях. Запровадження стратегічного менеджменту можливе лише, коли компанія стратегічно орієнтована. Характерні риси такої компанії це:

- стратегічне мислення працівників;



- використання системи стратегічного планування;
- поточна діяльність, що підпорядкована досягненню стратегічних цілей;
- розуміння, що успіх ґрунтується на винахідливості і передбачливості потреб споживачів [16, с. 133].

Система стратегічного менеджменту поєднує підсистеми стратегічного аналізу і вибору (або планування) стратегії підприємства, та управління стратегічними проблемами у реальному масштабі. Практика показує, що найчастіше намагаються запровадити стратегічний менеджмент підприємства, що дотримуються підприємницької поведінки на ринку

Таким чином, управління є сукупністю скоординованих заходів, що спрямовані на досягнення визначеної цілі. Суть менеджменту полягає у координації роботи інших людей.

Основні функції управління це планування, організація, мотивація та контроль.

Слід зазначити, що основний склад даних функцій менеджменту компанії принципово не змінюється у зміні масштабу та характеру виробництва. Крім того, вони є подібними навіть в організаціях різних сфер народного господарства. Різниця залишається тільки обсяг та структура виконання функцій менеджменту.

Методи управління є способами безпосереднього впливу на персонал та виробничі колективи задля досягнення поставлених перед ними цілей.

Використання різних методів менеджменту передбачає існування певної альтернативи під час вибору способів впливу на підлеглих.

Стратегічний менеджмент - це реалізація концепції, у якій поєднаний цільовий й інтегральний підходи до діяльності компанії, які дають можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації і приводити їх до відповідності через розробку і реалізацію системи стратегії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВФ Україна»

### 2.1. Загальна зхарактеристика ПрАТ «ВФ Україна»

Повна назва підприємства: Приватне Акціонерне Товариство «ВФ Україна».

Основними видами діяльності є:

61.20 – Діяльність в галузі бездротового електрозв'язку.

42.22 – Будівництво споруд електропостачання і телекомунікацій.

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

«Vodafone» (укр. Водафон) — це торгова марка, під якою із грудня 2015 року оператор мобільного зв'язку ПрАТ «ВФ Україна» постачає послуги в стандартах GSM (EDGE), UMTS (HSPA+) й LTE. Водафон є другим за величиною мобільним оператором в Україні. Кількість абонентів на кінець 2019 року склала 19,7 млн клієнтів.

До листопада 2019 року компанія належала російській корпорації МТС, що потім продала компанію NEQSOL Holding (Азербайджан)[18].

Мобільний оператор два рази проводив ребрендинг. Із 1992 по 2007 рік послуги надавалися під брендом UMC, із 2007 до грудня 2015 року — МТС Україна, з грудня 2015 року[19] — мав назву Vodafone Україна. UMC - перший оператор мобільного зв'язку на території України, що заснований в 1992 році. У 2003 році увесь пакет акцій було куплено російською компанією «Мобільні ТелеСистеми» (МТС), найбільшим оператором у Росії й державах СНД. 16 жовтня 2015 року компанія МТС Україна проголосила про зміну бренда на Vodafone Україна[22]. 25 листопада 2019 року корпорація МТС оголосила про продаж власного бізнесу в Україні азербайджанській корпорації NEQSOL Holding. Договір був закритий 3 грудня 2019 року, опісля того як його схвалив український АМКУ [23].

Місія компанії Vodafone - побудувати стійкий світ мобільного зв'язку, який об'єднає людей, збагатить їх життя й розкриє їх потенціал – на роботі та удома.

Стратегія компанії спрямована на подальше посилення її лідируючих позицій, та на розширення її діяльності.

Дохід організації у 2019 році збільшився у порівнянні зі 2018 роком трохи більше ніж на 17%. Основна причина збільшення доходів Vodafone це збільшення числа користувачів тарифів й зростання споживання послуг передачі даних — у середньому за результатами року клієнти Vodafone використовували 4,2 ГБ трафіку в місяць. У результаті цього доходи організації досить збільшилися. Через розширення мереж 3G й запуску 4G, 86 % мешканців України зможуть скористатися мережею третього покоління і 71 % українців мають доступ до послуг 4G. Інвестиції підприємства у розвиток інфраструктури із моменту початку встановлення мереж швидкісного мобільного інтернету сягнули 25,4 млрд грн.

Частка абонентів зменшилася та склала 19,7 млн осіб в 2020 році (20,8 млн у попередньому році). Середній щомісячний дохід на одного абонента - найменший на ринку та складає 72,6 грн. (55,7 грн. у 2018 році).[24]

Кількість смартфонів в мережі Водафон Україна станом на кінець 2019 року сягнула 62 %. Найбільш популярними брендами 4G смартфонів у мережі є: Apple (32%), Xiaomi (20%), Meizu (14%), Samsung (11%), Lenovo (9%). У середньому за місяць абоненти Водафон Україна використовують біля 19 петабайтів даних: 45% з них припадає на перегляд і трансляцію відео, 23% на соцмережі, 10% на завантаження додатків, 9% на пошук в інтернеті, 5% на ігри, 12% на інші програми (месенджери, музика, інше).[25]

Активний розвиток 4G та 3G дозволив забезпечення достатньою ємністю й покриттям для зростаючого обсягу клієнтів із врахуванням збільшення кількості використання послуг. За результатами 2020 року абоненти Vodafone стали найбільш активними інтернет користувачами – у

середньому клієнт компанії використовує 4,2 ГБ трафіку в місяць, що у порівнянні з минулим роком збільшилося удвічі.

Таблиця 2.1 – Динаміки фінансових результатів компанії Водафон 2018-2020 рр.

Вид фінансового результату	2018, тис. грн.	2019, тис. грн.	2020, тис. грн.	Абсолютна зміна, тис. грн.	Темпи росту, %
Дохід від реалізації послуг	12489955	11745324	12445559	-44396	99,64
Валовий прибуток	4408130	5399695	5320605	912475	120,70
Фінансовий результат з операційної діяльності	1523842	2655123	2145650	621808	140,81
Фінансовий результат з звичайної діяльності до оподаткування	1572380	2693803	2264538	692158	144,02
Податок на прибуток	284577	487340	411601	127024	144,64
Чистий прибуток	1287803	2206463	1852937	565134	143,88

Аналіз рівню і динаміки фінансових результатів у 2018-2020рр. показав, що компанія загалом є прибутковою, так як ні один із показників не зобразив збиткове значення, що звісно є позитивним результатом. Однак варто зазначити, що валовий прибуток, фінансовий результат з операційної діяльності, фінансовий результат із звичайної діяльності до оподаткування і чистий прибуток у 2020 році є нижчими, ніж у 2019 році. Це показує негативну тенденцію до зменшення прибутковості та значить, що, загалом, компанія менш ефективно вела свою діяльність у 2020 році.

Ризик ліквідності підприємства виникає при загальному фінансуванні роботи компанії і управлінні її платоспроможністю. Організація забезпечує ліквідність на достатньому рівні, підтримуючи певні резерви, рахунки у банках і можливість одержання кредитів, через постійне спостереження поточного і майбутнього руху грошових коштів, й співставлення строків реалізації фінансових активів і погашення зобов'язань. Основні фінансові

зобов'язаннями компанії це торгова кредиторська заборгованість й інша кредиторська заборгованість.

Щодо екологічних аспектів. Підприємство діє відповідно норм національного і міжнародного законодавства по захисту навколишнього середовища. Система управління якістю у компанії відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2008. усе обладнання сертифіковане й відповідає нормам екологічної безпеки. IT-рішення і енергоефективні технології, що запроваджені у офісах компанії, дозволяють зменшувати споживання ресурсів та вплив діяльності людини на зовнішнє середовище.

На підприємстві діє система автоматизованого документообігу. Більша частина документів створюється й зберігаються виключно у електронному вигляді. Технічні фахівці компанії уперше в Україні скористалися сучасним технічним рішенням для будівництва базової станції. Живлення на яку подається через використання альтернативних джерел енергії, а саме, - сонячних батарей [26].

## 2.2. Система управління підприємством ПрАТ «ВФ Україна»

Підприємство здійснює свою діяльність в формі Приватного акціонерного Товариства, як уже було зазначено раніше. Компанію очолює Генеральний директор, що затверджує і змінює організаційну структуру підприємства до рівня дирекцій і рівнозначних їм підрозділів й нижче (групи, відділи, департаменти і т.д.). У компанії створено такі дирекції - Дирекція із корпоративного управління й контролю, Дирекція із маркетингу, Дирекція із продажу і абонентського обслуговування, Технічна дирекція, Дирекція із інформаційних технологій, Фінансова дирекція, Дирекція по управлінню персоналом, Дирекція по закупкам і адміністративним питанням, Дирекція з стратегій, Дирекція із трансформації.

Організація дає цілий список телекомунікаційних послуг, включно із послугами передачі голосу та даних, доступу до Інтернету, різними

додатковими послугами із допомогою бездротового зв'язку, платного телебачення, та операціями продажу обладнання для використання у мережі. Підприємство проводить власну операційну діяльність в Україні [26].

Організаційна структура на ПрАТ «ВФ Україна» - лінійно-функціональна (рис. 2.1). Для неї є характерними: реалізація принципів єдиноначальності, раціонального поєднання централізації та децентралізації лінійної побудови структурних підрозділів, поділу функцій управління поміж ними.

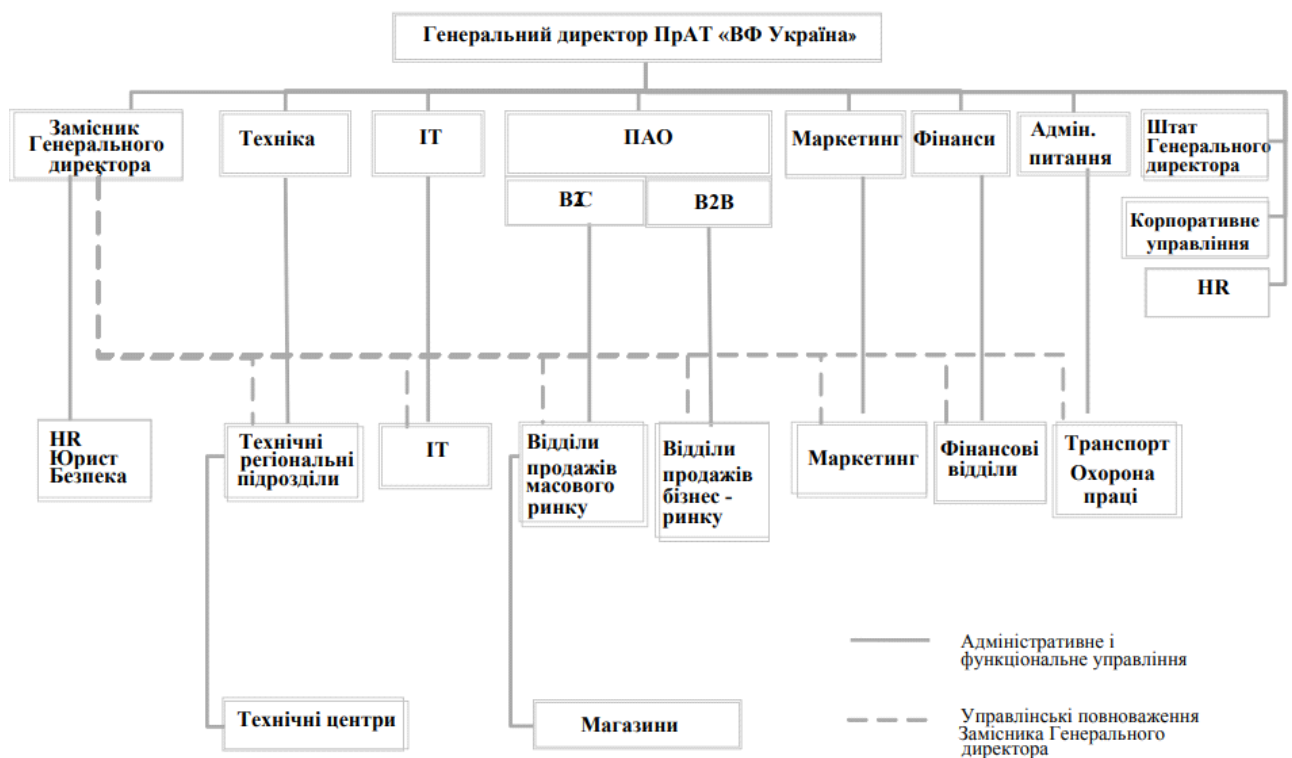


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» [19]

До органів правління на ПрАТ «ВФ Україна» відносяться: загальні збори акціонерів, правління, рада директорів, президент. Загальні збори акціонерів є вищим органом правління на ПрАТ «ВФ Україна». Порядок підготовки, скликання й проведення зборів визначено статутом та положенням про загальні збори акціонерів «Водафон Україна».

Рада директорів проводить загальне управління діяльністю ПрАТ «ВФ Україна». Вона є ключовим аспектом системи корпоративного менеджменту,

представляючи інтереси акціонерів з допомогою ефективного менеджменту. Процес створення, склад, цілі, функції, задачі, повноваження, статус, порядок роботи та взаємодії із іншими органами правління визначені статутом і положенням про раду директорів на ПрАТ «ВФ Україна». Колегіальний виконавчий орган ПрАТ «ВФ Україна» це правління. Воно відповідальне за організацію ефективного оперативного менеджменту поточної діяльності, у тому числі й за забезпечення реалізації рішень ради директорів у рамках існуючих компетенцій.

Правління затверджується Радою директорів з пропозиції президента компанії. Голова правління це президент ПрАТ «ВФ Україна». Роботу правління регулюють статут та положення про правління ПрАТ «ВФ Україна». Президент корпорації Водафон Україна це одноосібний виконавчий орган, що проводить оперативний менеджмент поточної діяльності організації. Його робота направлена на забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності підприємства, фінансово – економічної стійкості, забезпечення прав акціонерів й соціальних гарантій робітників організації. Президент керує на основі статуту й положень про президента ПрАТ «ВФ Україна». Незалежний аудитор та ревізійна комісія проводять контроль фінансово – господарської діяльності підприємства.

Водафон Україна - це велика міжнародна компанія із широкими можливостями для професійного розвитку. Організація цінує її робітників та кожного дня працює задля того, щоб стати кращою.

В компанії унікальна корпоративна культура і діджитал-середовище. Керівництво знає, що саме персонал створює цінність підприємства на ринку, й створює лояльне ставлення до компанії як до роботодавця.

В роботі із персоналом організація керується такими принципами:

- відкритість - компанія будує плани на майбутнє, із всіма робітниками укладаються офіційні трудові відносини, а також компанія виконує фінансові зобов'язання;

- професіоналізм – підприємство цінує кожного професіонала своєї справи та розвиває компетентності, воно створює умови для професійного росту і реалізації потенціалу робітників;

- справедливість винагороди - нинішня система мотивації працівників прозора та зрозуміла, дозволяє отримати винагороду пропорційно наданим зусиллям, на підприємстві рівні можливості професійного та кар'єрного розвитку для усіх працівників.

Невід'ємний принцип роботи "Водафон Україна" це соціальна відповідальність перед суспільством та державою, та - перед робітниками компанії, клієнтами і її партнерами. Чисельність працівників складає 2 646 осіб, більше 40% із загального керівного складу є жінками. Кожному штатному робітнику гарантовано надається робоче місце, що відповідає правилам охорони праці та техніки безпеки, також надають відпочинок - щотижневі вихідні дні, неробочі й святкові дні [26].

### 2.3. Система управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»

Система менеджменту персоналу Водафон Україна проходить через департамент управління працівниками. Це достатньо великий відділ підприємства, де реалізуються такі функції: розроблення кадрової політики, облік працівників, кадрове планування, пошук та підбір робітників, адаптація, організація навчання, організація підвищення кваліфікації працівників, дослідження мотивації робітників, проведення атестації, розроблення систем стимулювання персоналу, розробка та застосування соціальних гарантій й інше.

Пріоритетні напрямки політики управління персоналом компанії це розвиток ефективності бізнес – процесів та створення середовища для професійного та кар'єрного розвитку робітників. Один з способів впровадження даних цілей це відкриття у певних містах об'єднаного центру обслуговування персоналу.



Місією служби управління працівниками є задоволення потреб зовнішнього та внутрішнього середовища компанії завдяки створенню та розвитку ефективної структури менеджменту персоналу як основи формування організаційної культури компанії.

До стратегії служби менеджменту персоналу входять:

- створення та розвиток ефективної структури менеджменту персоналу як основи створення організаційної культури організації, тобто її місія;
- створення та вдосконалення системи безперервного навчання і розвитку персоналу як бази формування висококваліфікованого й компетентного персоналу;
- розробка ефективної системи заходів по залученню й підбору працівників.

Одне з завдань відділу менеджменту персоналу це постійне удосконалення методів його відбору. В Vodafone Україна є кар'єрний портал для шукачів роботи. Для нових робітників спеціально розроблена та запроваджена система адаптації. Усі нові робітники у обов'язковому порядку проходять інтеграційні курси. В роздрібній мережі Водафон Україна теж діє проект «Наставництво», досвідчений робітник зможе стати наставником для новачка. На підприємстві є трирівнева система менеджменту охорони праці.

Слід зазначити, що кадрова служба на ПрАТ «ВФ Україна» проводить активну діяльність й реалізує багато програм. Кадрова програма компанії, направлена на забезпечення рівня кваліфікації її робітників операційним потребам: на підприємстві є система розвитку працівників синхронізована й побудована під стратегічні цілі організації і перспективи розвитку бізнесу, направлена на підтримку й реалізацію конкретних запитів керівників підрозділів та проектних команд. Мета системи розвитку працівників підвищувати професійну компетентність та особисту ефективність робітників й бізнес-підрозділів для досягнення найкращих результатів бізнесу та оперативних реакцій на виклики зовнішнього середовища.

Проведемо аналіз динаміки структури працівників ПрАТ «ВФ Україна» (табл.2.2). Із результатів розрахунків видно, що спостерігається тенденція по зростанню частки робітників неосновної діяльності у 2018 році – 13%, в 2019 – 15%, а в 2020 році вже 17%, що каже про те, що Водафон Україна розширює власний функціонал та залучає усе більше персоналу, який допомагає підтримувати основну діяльність компанії на належному рівні. Теж сильно зменшилась частка службовців із 45% у 2018 році до 32% в 2019, тож спостерігається зменшення штату саме даної категорії персоналу. Також знизилась частка керівників, що каже про спрощення ієрархії у організаційній структурі та скорочення штату проміжних керівників. Одночасно збільшилась частка спеціалістів в структурі персоналу із 17% в 2018 році до 22% в 2020 році.

Таблиця 2.2 - Динаміка структури персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за 2018- 2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Відхил. абс.,		Фактично, %		Частка, %		
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019	2018	2019	2020
Усього персоналу, осіб у т.ч.	3209	2995	2550	-214	-445	93,33	85,14	100	100	100
1. Працівники основної діяльності	2792	2546	2117	-246	-429	0,912	0,831	87	85	83
Із них										
робітники	977	840	847	-137	7	0,86	112	35	34	33
службовці	1256	1197	804	-60	-392	0,952	121	45	47	32
керівники	84	153	63	69	-89	1,824	116	3	4	2
спеціалісти	475	509	466	35	-44	107,3	91,5	17	20	22
2. Неосновної діяльності	363	356	360	-7	3	98	100,95	13	15	17

Слід зазначити, що вікова структура працівників є досить важливою у динаміці. З таблиці 2.3. можна побачити, що спостерігається тенденція до

збільшення частини робітників до 30 років. Що означає про те, що підприємство залучає дедалі більше молодих спеціалістів та середній вік працівників зменшується. Проте є і спеціалісти, що старші за 60 років, тож склад працівників є більш менш рівномірним та не потребує певних серйозних змін.

Таблиця 2.3 - Вікова структура працівників ПрАТ «ВФ Україна» (в% до чисельності) у 2018-2020 рр.

Вік	2018 рік	2019рік	2020 рік	Зміна показника, %	
				2019-2018	2020-2019
Молодше 18 років	0%	0%	0%	-	-
До 25 років	15%	16%	17%	1%	1%
До 30 років	24%	25%	30%	1%	5%
До 40 років	36%	34%	33%	-2%	-1%
До 50 років	15%	14%	12%	-1%	-2%
До 60 років і старше	10%	11%	9%	1%	-2%

На практиці в управлінні кадрами за останні роки чітко прослідковується використання американської моделі управління. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного управління. Важливий етап цього процесу це асиміляція ідей системного підходу, розроблення різноманітних моделей організації, як системи не лише функціонуючої, а і такої, що розвивається, на базі яких сформувався новий підхід в кадровому менеджменті.

Американський підхід до менеджменту персоналу на ПрАТ «ВФ Україна» має під собою початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» й «підтягування» до найбільш відповідних робітників за схемою «посада-працівник». Особливості системи управління у американській моделі є наступне:

- працівники розглядаються як основне джерело збільшення ефективності виробництва;
- персоналу надається певна автономія;
- підбір проводиться за такими критеріями, як практичний досвід роботи, освіта, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі.

Американська модель прослідковується й у тому, що менеджери традиційно орієнтовані на персональні цінності та результати. Уся управлінська діяльність ґрунтується на механізмі персональної відповідальності, оцінці особистих результатів, розробці кількісних виражень цілей, що мають короткостроковий характер. Управлінські рішення, в основному, приймають певні особи й несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерні умовами праці на ПрАТ «ВФ Україна» при американському підході це:

- зменшення обсягу роботи у центральних службах та зменшення адміністративного апарату;
- перехід на більш гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання певних працівників у проектно-цільові групи.

На підприємстві є конкурентоспроможна система оплати праці, що складається із фіксованої частини та змінної. Організація також дає пакет компенсацій та пільг.

На підприємстві поділяють матеріальну мотивацію та нематеріальну. В матеріальну мотивацію на ПрАТ «ВФ Україна» входить змінна частина заробітної плати, що залежить від фактичних результатів роботи та направлена на стимулювання матеріальної зацікавленості усіх категорій робітників у збільшенні ефективності роботи для досягнення цілей організації. Для робітників, зайнятих продажами та абонентським обслуговуванням є своя система преміювання.

У нематеріальні способи входить щорічне виділення найкращих робітників, керівників та проектних команд. В корпоративних друкованих виданнях та новинній стрічці постійно висвітлюються успіхи робітників ПрАТ «ВФ Україна» .

Кадровою службою створений широкий пакет компенсацій та пільг. Основну увагу спрямували на соціальний захист. Пільги у Vodafone Україна поділяються на соціальні і службові. Службові надаються у незалежності від

терміновості договору чи тривалості робочого часу. Наприклад, автомобілі й компенсація витрат на їхнє використання, службовий мобільний зв'язок й інше. Соціальні пільги надаються усім робітникам за основним місцем праці, виключаючи тих, хто влаштований за строковим трудовим договором чи працюють менше третини робочого часу.

У деяких випадках робітникові може бути надана матеріальна допомога. Водафон Україна дає робітникам можливість для заняття спортом та підтримки здорового способу життя.

У основі навчання робітників компанії лежить системна модель. Основним завданням навчання є забезпечення комплексного розвитку робітників за ключовими компетенціями. На підприємстві є корпоративний університет, що задає стандарти навчання й координує процеси у сфері навчання й розвитку працівників.

Отже, у системі менеджменту персоналу ПрАТ «ВФ Україна» було виявлено такі недоліки як певне зменшення коефіцієнту постійності складу працівників компанії, хоч і незначне, проте воно все-таки показує негативну тенденцію до частини збільшення кількості звільнених робітників, що пропрацювали менше року, проте плинність кадрів знизилась за останні роки, що є позитивною тенденцією, але цей показник можна покращити, що звісно позитивно відобразиться на системі менеджменту персоналу підприємства.

## РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 3.1. Зарубіжний досвід управління підприємствами

Нині питання конкурентоспроможності компанії стоїть досить гостро. Так як в умовах ринкових відносин і загострення конкурентної боротьби у лідируючих позиціях залишаються лише ті організації, що здатні до швидких змін у менеджменті, до постійного оновлення виробництва, запровадження інновацій, регулярного покращення якості й характеристик продукції і послуг. Інтенсифікація виробничих процесів потребує постійного контролю якості виконання роботи для забезпечення високого рівню конкурентоспроможної продукції або послуг і задоволення потреб споживачів.

Провідний закордонний досвід свідчить, що якість, звісно, є найбільш вагомим елементом конкурентоспроможності, однак разом із тим, можливості реалізації продукції чи послуг, окрім якості, визначаються великою кількістю параметрів й умов, більшість із яких розповсюджується не лише на товар чи послугу, але й на компанію та навіть державу.

Для нашої країни Сполучені Штати це яскравий приклад роботи лібералізованої економіки. Щоб не лишитися провідних позицій, в країні розглядається й впроваджуються наступні механізми:

- функціонування великої кількості дослідницьких установ національному рівні чи при окремих галузевих асоціаціях;
- збільшення якості освіти, а саме, - шляхом запрошення іноземних викладачів й студентів;
- захист прав власності, в основному інтелектуальної;
- підвищення гнучкості ринку праці (в США звичайний працівник за своє життя міняє місце проживання набагато частіше, аніж в Україні);
- покращення роботи ринку капіталу;
- лібералізація продуктового ринку;

- використання системи моніторингу досягнення якісних та кількісних показників.

Такі механізми можна впровадити й в Україні, проте це не так швидко, тому кожна організація може вже зараз використовувати певні вищезазначені способи у своїй роботі, коригуючи їх «під себе».

Характерна особливість сучасного виробництва за кордоном це перехід до різних колективних форм організації робочого процесу, включаючи спільне виконання певних задач (контролю якості, обслуговування робочих місць, навчання).

Поміж різних форм групової діяльності, направленої на підвищення ефективності виробництва й удосконалення трудових відношень можна назвати «гуртки якості». Такі гуртки можна вважати неформальною організацією менеджменту виробництва, який співіснує паралельно із традиційною ієрархічною системою. У Японії є понад один мільйон «гуртків якості», що об'єднують майже 11 мільйонів робітників.

Не менш цікаве є використання потенціалу працівників у менеджменті виробництва. Такий метод застосовують у Німеччині. Його сутність полягає у спільній участі робітників на нарадах із вищим керівництвом, існування системи «робітник–директор» й створення виробничих рад, що повністю складаються із персоналу. Тобто проходить рівноправна взаємодія вищого керівництва із виробничими кадрами.

Виробнича ефективність взаємозалежна із здоров'ям працівників. Ось чому у багатьох зарубіжних компаніях важливу роль відводять фізичному і психічному здоров'ю робітників. Головні методи покращення самопочуття це кімнати відпочинку, аеробіка, перевірка робітників на стрес, контроль за вагою, рекомендації лікарів, боротьба із палінням і зловживання спиртними напоями.

Всі методи мають подвійний ефект як збільшення ефективності так і покращення самопочуття. Певні німецькі компанії поєднали такий підхід до мотивації персоналу, який встановлює зв'язок з будь-якими негативними

звичками, наприклад палінням, зловживанням спиртними напоями й, навіть, зайвою вагою, і впливом на заробітну плату. В робітників достатньо підвищується мотивація, особливо якщо це представити в вигляді гри. Хоча український персонал може поки бути ще не готовим до таких методів.

В організації робочого процесу вітчизняних й іноземних компаній використання часу також відрізняється. До нововведень відносять: гнучкий графік робочого часу, трьох й чотирьохденний робочий тиждень (але при збереженні 40 робочих годин), та використання неповного робочого тижня.

Одним із поширених нововведень став флукс-тайм – тобто можливість вибору персоналом на власний розсуд часу початку та закінчення робочого дня. Його підготовка - нелегка, особливо, у плані психології персоналу. Однак, якщо це вдасться зробити, воно посприє суттєвій віддачі: покращиться соціально-психологічний мікроклімат, скоротяться невиходи на роботу із поважних причин, знизяться витрати на оплату, підвищиться задоволеність роботою й індивідуальна продуктивність роботи. Про це свідчить досвід таких країн як Австрія, Швейцарія, Франція, Італія, США. В Німеччині такою системою охоплено біля 1 млн. працюючих. Проте слід розуміти, що не на кожному підприємстві вдасться це запровадити з технічних причин.

Нещодавно новинкою стало не лише гнучке використання часу, але і відмова від офісних приміщень. Свій дім нині стає робочим місцем. Головним є наявність комп'ютера. Таке нове віяння роботи, що повністю міняє старе уявлення про організацію робочого процесу. Найбільшою популярністю такий спосіб користується у США, де уже більше ста тисяч працівників таким чином виконують свої обов'язки, а в період карантину це число значно збільшилося.

Важливість мотивації на підприємстві дуже велика. Використання матеріального заохочення уже доповнюються іншими теоріями та методами для синергічного ефекту. Нині в багатьох країнах велика увага приділяється різноманітним формам колективної мотивації поведінки робітників,



відбувається створення «синтетичної моделі» організації робочого процесу, що створює максимальні можливості для збільшення ефективності. Насамперед, це стосується нематеріальної мотивації, зв'язку із розвитком організації, створення кооперативної власності робітників, що нині популяризують у США.

Не менша увага приділяється за кордоном питанням нормування праці і її оплати. Нині стало набувати популярності мікроелементне нормування. Ураховується найменша дія, яка дає можливість визначити найбільш імовірний час виконання дії й відмовитися від секундоміра під час визначенні часу виробництва, так як це уже враховується у мікроелементі. На даний час використовується більше двохсот систем мікроелементного нормування.

Є деякі протиріччя поміж німецькими і американськими підприємцями. Американці вказують на важливість виконання однієї дії однією людиною. Натомість німецькі компанії використовують колективізм, робочі групи, у яких немає окремого винного, а несеться колективна відповідальність. Такий метод праці є більш ефективним через застосування підвищеної мотивації і контролю за іншими.

Особливість сучасних систем оплати роботи на Заході це велике поширення системи заохочення про запровадження різних нововведень. Більшість західноєвропейських компаній створюють преміальні фонди за формування, освоєння і випуск нової продукції, проте їх розмір залежить від приросту обсягів продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

На Заході проходить перехід оплати праці до більш персоналізованого характеру. Стала популярна система грейдингу, що призначена для побудови механізму стимулювання та базується на оцінці складності роботи на різних посадах.

З допомогою грейдингу забезпечують співставлення внутрішньої значимості посади для компанії із їх значимістю на ринку. Така технологія

проводить не лише поділ посад за значимістю для організації, встановлення грейдів і їх тарифікацію, однак і регулювання меж грейдами й тарифами відповідно до ринкового рівня оплати роботи.

Слід підкреслити, що менеджмент організації праці із її аспектами у зарубіжних компаніях повинен проводитись системно. Будь-яке виокремлення тільки деяких компонентів приведе до недостатнього ефекту. Тільки системний і комплексний підходи дозволять побудувати точну організацію праці. Її ефективність швидко зросте, особливо якщо використовувати такий метод на вітчизняних підприємствах.

Подальше удосконалення системи менеджменту вітчизняних підприємствах повинне опиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться передусім про узагальнення та запозичення керівниками компаній зарубіжного прогресивного досвіду щодо державного фінансування та стимулювання внутрішньо-фірмової підготовки персоналу, використання сучасних систем оцінки кадрів, формування та застосування системи матеріального заохочення різноманітних категорій робітників до високоефективної трудової діяльності, та залучення великої частини персоналу до менеджменту виробництва (справ підприємства).

В державах із розвинутою ринковою економікою участь робітників в одержуваному прибутку це один із сильнодіючих прийомів для успішного господарювання у компаніях.

Участь в прибутках широко поширена, наприклад, у Японії. Саме вона це одна із головних причин високого рівню трудової мотивації робітників й конкурентоспроможності продукції, яка виготовляється. Окрім щомісячних премій різного характеру, постійним робітникам більшості компаній виплачується двічі на рік з частини прибутку так званий бонус. У сприятливі для компанії роки він інколи сягає суми шестимісячної основної заробітної плати робітника.

Протягом двох останніх десятиліть в США кількість компаній, що практикують розподіл акцій поміж персоналом, збільшилася майже у два, а

кількість персоналу у них приблизно у три рази та склала більше 10% загальної кількості зайнятих у економіці. У Великобританії за цей період обсяг власників акцій збільшилася утричі й перевищила 8 мільйонів осіб (приблизно 20% від дорослого населення).

Переважає обсяг власників «робочих акцій» є дрібними власниками. У них немає реального впливу на стратегію корпорації. Тож профспілки надають перевагу колективним формам фінансової участі у капіталі не напругу, а через інвестиційні фонди, кооперативні профспілкові банки й другі форми колективного володіння акціями.

Найповніше й найоригінальніше такі системи участі застосовуються у Швеції. Колективна участь робітників в прибутку та власності (капіталі) компанії в формі фондів працюючих профспілки використовують, крім всього іншого, як спосіб контролю за приватною власністю та навіть за усією економікою. В різних фондах колективного володіння акціями поєднується участь в прибутках, у акціонерному капіталі й у менеджменті. Для запровадження цієї форми економічної демократії у Швеції було створено особливі передумови: законодавство, яке регулює участь персоналу в власності й у менеджменті, високий рівень профспілкової організованості, наявність в робітників профспілок потрібних знань й навичок керування, активне сприяння уряду, наявність теорії й програми дій, що впливає на особливості шведської моделі суспільного розвитку.

За останній час в багатьох компаніях практикується розповсюдження опціонів на акції, іншими словами передплата на акції чи продаж таких на пільгових умовах, однак без права перепродажу протягом декількох років.

Використання застосовуваних у зарубіжних компаніях оригінальних систем участі робітників в прибутку та власності (капіталі) на українських підприємствах (організаціях), звісно, буде сприяти розвитку високоефективних (фінансово-стабільних, прибуткових) систем господарювання, інтенсивнішому виходу на міжнародний ринок.

Особливу увагу під час управління підприємством слід звернути на навчання співробітників. Пітер Клайн та Бернард Сандерс вивчили досвід певних компаній, які прагнуть навчатися. Вони виявили принципи, якими потрібно керуватися у своїх установках та діях вищому керівництву даних організацій. Тож це [29]:

- навчатися швидше, аніж конкуренти;
- навчатися усередині компанії (один в одного та у робочих груп);
- навчатися поза межами компанії (в постачальників та споживачів);
- навчатися по вертикалі (з вершини до основи підприємства);
- ставити правильні запитання та використовувати навчання у дії;
- прогнозувати майбутнє, формувати сценарії й навчатися на них;
- використовувати на практиці те, чому навчилися, й вчитися на практиці;
- навчатися швидше, аніж змінюється зовнішнє середовище;
- навчатися у галузях, де раніше не навчалися.

### 3.2. Шляхи вдосконалення управління підприємством та персоналом ПрАТ «ВФ Україна»

Основними напрямками за якими відбуватиметься вдосконалення системи менеджменту ПрАТ «ВФ Україна» мають стати:

- вдосконалення організаційної структури управління компанією;
- покращення організації управління та бізнесу через вдосконалення системи планування компанії, обліку та контролю за основними показниками її роботи;
- оптимізація економічного менеджменту виробничими ресурсами та запасами;
- вдосконалення ефективності менеджменту інноваційних процесів, а найголовніше це покращення якості послуг і продукції, що надається організацією.

Для вдосконалення організаційної структури менеджменту ПрАТ «ВФ Україна» потрібно насамперед установити оптимальну кількість і структуру управлінського апарату, чисельність робітників філій за установленими нормативами і реальними потребами компанії, враховуючи нинішні ринкові умови.

Щоб покращити систему планування, обліку та контролю за основними показниками роботи організації можна впровадити ефективну систему внутрішнього контролю, забезпечити різну потрібну обчислювальну техніку, якої ще до сих пір немає в організації, якщо така, звісно, є, розвинути комп'ютерні мережі зв'язку, використовувати сучасні програмні засоби, наприклад: інформаційні технології менеджменту. Передовсім це стосується і систем організації фінансового менеджменту, бюджетування, й управління фінансовими ресурсами.

Шляхи вдосконалення системи управління підприємством повинні зосереджуватися на:

- повному порядку вдосконалення системи менеджменту компанією та усіма складовими елементами його, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових та технічних рішень, процесів їх прийняття та покращення інформаційних потоків;
- запровадженні управління завдяки якомога більшої автоматизації;
- вдосконаленні організаційних структур менеджменту підприємства способом використання нових форм (програмно-цільові адаптивні, й інші );
- покращенні інформаційної системи управління із метою збільшення якості інформації, та можливостей її оперативного використання;
- використанні обчислювальної техніки та засобів автоматизації для удосконалення обслуговування клієнтів та покращення технічного й економічного рівня;
- співпраці із іноземними партнерами для кращого рівню якості діяльності компанії;
- використанні міжнародного досвіду.

Також покращити управління підприємством з метою більшої мотивації співробітників можна через збільшення витрат на навчання працівників на 10% (це не великий процент, але він окаже суттєві зміни). Також важливо, що інвестування у розвиток персоналу приносить організації більший прибуток, аніж інвестування у вдосконалення виробничих потужностей, іншими словами людські ресурси можна описати як ключовий фактор ефективності використання усіх інших ресурсів, що наявні в розпорядженні компанії.

Запровадивши такий захід Водафон Україна отримає дані вигоди:

- збільшиться, залученість, лояльність і вмотивованість працівників за рахунок нематеріального стимулювання;
- збільшиться загальний рівень кваліфікації робітників через їх навчання та розвиток;
- виросте продуктивність роботи тих працівників, що найбільш зацікавлені в професійному розвитку і навчанні, а значить найбільше відповідають системі цінностей організації;
- знизиться збиток від непрофесійних дій персоналу через брак знань і кваліфікації;
- в результаті збільшиться дохід компанії, а значить й прибуток.

Також можна збільшити заробітну плату персоналу на 15%. Сьогодні середня заробітна плата у Водафон Україна на 15% нижча за середню зарплату в компаніях, що здійснює свою роботу у сфері ІТ. В компанії працює багато фахівців технічного профілю, тож підвищення заробітної плати до середнього значення допоможе і упростити процес відбору, бо організації буде легше залучити цінні кадри, й позитивно вплинути на загальну мотивацію робітників.

Тож, впровадивши даний захід Водафон Україна» отримає дані вигоди:

- створиться вплив одразу на 2 параметри на витрати на оплату праці і на її продуктивність праці;
- збільшиться матеріальна мотивація персоналу;

- виросте продуктивність роботи, так як система ключових показників ефективності наряду пов'язана із продуктивністю персоналу;
- зменшиться плинність кадрів, бо майже в 50% випадків причина звільнення це невдоволеність рівнем зарплати;
- зменшаться витрати на рекрутинг та взагалі процес підбору персоналу в компанію, так як більша заробітна плата дозволить швидше та простіше залучати висококласних фахівців;
- витрати на запровадження даного способу будуть покриті за рахунок одночасного підвищення доходів організації через збільшення продуктивності роботи;
- в результаті збільшиться дохід компанії, а значить й прибуток.

Мотивація праці, керівництво та взаємодія із людьми є вирішальними факторами успіху у менеджменті підприємства і результативності роботи, й у цьому розумінні вони становлять основу трудового потенціалу робітника, тобто усієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність.

Тож для вдосконалення системи менеджменту персоналу варто перш за все звернути увагу на мотивацію робітників. Економічну мотивацію кадрів розділяють на два види: грошову та негрошову. Для збільшення мотивації персоналу на ПрАТ «ВФ Україна» варто запроваджувати такі заходи:

- робити додаткові виплати за високі показники у роботі: премії, бонуси, проценти з угод, збільшення окладу;
- заохочувати здоровий спосіб життя: премії за відсутність лікарняних, шкідливих звичок, оплата абонементів у спортзал для наймотивованіших працівників;
- оплата медичної і соціальної страховки;
- збільшена оплата за певні умови роботи;
- надання окрім щорічної відпустки, додаткового часу на відпочинок (за сімейними обставинами, через весілля, навчання);

- надавати грошові виплати на День Народження, Новий Рік, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (таких як смерть близьких, пограбування, пожежа, тощо);

- компенсувати витрати робітників на проїзд чи організація службового транспорту, у великих містах це особливо актуально;

- робити пенсійні надбавки - особливі компенсаційні виплати від компанії для заохочення заслужених робітників, що вийшли на пенсію.

- пільгові умови на тарифні плани або повне їх оплачування;

- гнучкий графік виконання професійних обов'язків на певних посадах;

- скорочений трудовий день чи тиждень на певних посадах.

Також можна запропонувати систему заохочення працівників основуючись на японському підході до управління. Даний захід полягає в тому, щоб надавати певні бонуси працівникам, які працюють певний час в компанії. Наприклад якщо працівник працює 1-3 роки йому можна надавати компенсацію проїзду до місця роботи. Якщо працює 3-5 років – оплачувати страхування життя. Якщо ж робітник працює більше аніж 5 років слід надавати додаткову премію раз на рік у вигляді заробітної плати. У випадку коли робітник працює більше ніж 10 років в компанії і так передбачені певні бонуси у вигляді додаткових премій, оплати спортзалу та інше.

Тож розрахуємо приблизну вартість даних нововведень для усіх співробітників Водафон Україна у місті Київ. Сьогодні в компанії працює 3200 осіб, саме в столиці. Приблизно 1% працює більше 10 років, 10% персоналу працює більше ніж 5 років, 25% працює від трьох до п'яти років, а 30% працює в компанії більше року, але менше трьох і решта (34%) працює в компанії менше року.

Сьогодні проїзд на метро чи іншому транспорті у Києві коштує 8 грн в один бік. Тож за робочий місяць на одного робітника витрати становитимуть:  $(8*2)*21 = 336$  грн. Таку суму будуть виплачувати робітнику за місяць при умові роботи від одного року в компанії.



Застрахувати життя співробітників можна у будь-якій страховій компанії. Середня вартість корпоративного страхування для підприємств на одного робітника становить 100 грн/місяць. Також до цих витрат додаємо відшкодування за проїзд та маємо 436 грн.

Середня заробітна плата в Києві становить від 10 до 15 тисяч гривень. Тож нехай премія одному співробітнику становитиме 10 тисяч гривень.

Тож маємо такі витрати:

Таблиця 3.1. – Витрати на додаткову мотивацію співробітників

Стаж	Кількість співробітників	Витрати на транспорт, грн	Витрати на страхування і транспорт, грн	Додаткове преміювання, грн
1-3 роки	960 чол	322 560		
3-5 років	800 чол.		348 800	
5+ років	320 чол.			3 200 000
Всього витрат	3 871 360			

Тож усього маємо суму в 3 871 360 грн. Це є досить великою сумою лише для мотивації працівників в одному місті, однак така мотивація зможе збільшити лояльність персоналу та підвищити їх ефективність.

Мотивація грає важливу роль в трудовій діяльності особи. Без неї трудова діяльність взагалі не може проводитися доцільно. Однак мотиви бувають різними й можуть впливати із різною силою, викликаючи спрямовану чи опосередковану активність особи.

Практична функція мотивування полягає у підборі різних способів й методів ефективного впливу на працівників із метою їх орієнтації на результативну діяльність з врахуванням мотиваційних установок персоналу і їх професійного і особистісного потенціалу.

Немає єдиних методів мотивації працівників, ефективних в усі часи та при будь-яких обставинах. Проте, будь-який метод, що застосовується

керівником оснований на вибраній компаніїю стратегії менеджменту людськими ресурсами. Це значить, що вибір певного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію керування працівниками.

Тож, враховуючи усе вищесказане, можна узагальнити, що ПрАТ «ВФ Україна» для вдосконалення власної системи менеджменту персоналу повинне сконцентруватись на таких напрямках роботи:

1. Збільшити рівень залученості і лояльності працівників через матеріальну грошову і негрошову мотивацію.
2. Вдосконалити систему оцінки персоналу і особистої ефективності для збільшення продуктивності праці.
3. Продовжувати розвивати та покращувати систему навчання працівників як один із ефективних інструментів збільшення кваліфікації робітників, і як наслідок й загальної успішності компанії.

## ВИСНОВКИ

Для того, щоб підприємство працювало ефективно, потрібні використовувати удосконалені методи менеджменту не лише самою організацією, а і працівниками. Сутність удосконалення полягає у тому, що кожний керівник компанії чи іншої ланки управління був зацікавлений у кожному робітнику, у його персональному інтересі. Це може бути досягнуто різноманітними способами: покращення морального клімату у колективі чи наявність можливості перекваліфікації кадрів, та матеріальна мотивація, соціальний успіх (допомога працівникові, заходи по покращенню здоров'я, моральний настрій).

Проте, одного лише усвідомлення можливості вирішення проблеми недостатньо, щоб її усунути. Потрібне ще й знання про те, яким чином це зробити, вміле (практичне оволодіння певними навичками) й доречне (адекватність використовуваного методу ситуації на підприємстві) використання певних технологій та методів менеджменту.

Поєднуючи усі елементи системи менеджменту підприємства можна зробити висновок, що сучасне управління підприємством вимагає системного підходу, який буде сприяти динамічності, перспективності менеджменту, збільшенню потенціалу, підвищенню професіоналізму у прийнятті управлінських рішень, науковості менеджменту.

Системний підхід увійшов у менеджмент як особлива методологія наукового аналізу та мислення. Можливість системного мислення стала однією із вимог, що пред'являються сучасному керівнику. Сутністю системного підходу в управлінні є усвідомлення організації як системи.

Результат проведеного дослідження це теоретичне узагальнення і вирішення науково-практичного завдання – удосконалення системи управління підприємством. Отримані результати дають змогу зробити висновки, про ефективність управління на підприємстві.

Проведення аналізу теоретичних аспектів управління компаніями показало, що в світовому розвитку, один із ключових факторів, який

приводить організацію до успіху це людські ресурси. Кожне підприємство може купити сучасне обладнання для виготовлення продукції, проте саме чи стане воно лідером на конкурентному ринку залежить в основному тільки від людських ресурсів, що постійно забезпечують безперебійну роботу кожної організації. Було розглянуто основні поняття сутності управління підприємством та методи і функції. Також було визначено, що персонал та його мотивація є одним із найважливіших чинників в системі управління сучасним підприємством.

ПрАТ «ВФ Україна» має досить непогану структуру управління компанією, проте як і на будь-якому підприємстві є недоліки. Тож в роботі на них було наголошено й знайдено шляхи покращення управління підприємством, спираючись на зарубіжний досвід. Підприємству запропоновано :

1. Збільшити рівень залученості і лояльності працівників через матеріальну грошову і негрошову мотивацію.
2. Вдосконалити систему оцінки персоналу і особистої ефективності для збільшення продуктивності праці.
3. Продовжувати розвивати та покращувати систему навчання працівників як один із ефективних інструментів збільшення кваліфікації робітників, і як наслідок й загальної успішності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
2. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с
3. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. - 2-ге вид. / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. - К.: ЦУЛ, 2010. - 488 с.
5. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством. / Є.С.Лазеба. - [Електронний ресурс] –URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf>
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
7. Стадник В.В., Йохна М.А.. Менеджмент: Посібник. [Текст] / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К.: Академвидав, 2003. – 464с.
8. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П.. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. [Текст] / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська – Т.: Карт-бланш, 2003. – 490с
9. Покропивний С.Ф., Швиданенко Г.А., Федонин А.С .. Економіка підприємства: Завдання. Ситуації. Рішення: Навчальний посібник. [Текст] / С.Ф. Покропивний (ред.). - К. : Знання-Прес, 2001. - 342 с.
10. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством / К.С. Кирпиченко // Вісник економіки транспорту і промисловості, №36, 2001. – С.345-347.

11. Моделі і методи управління персоналом: Російсько-британське навч. посібник: Для магістерських спец. Московської вищої школи соц. і екон. Наук. [Текст] / Є.Б. Моргунов (ред.). - М .: ЗАТ "Бізнес-школа" Інтел-Синтез ", 2001. - 464с
12. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2006. – с. 130.
13. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2004. – с. 432.
14. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. – Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. – с. 388.
15. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.
16. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
17. Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
18. Vodafone Ukraine is the second-largest mobile operator in Ukraine, an Eastern European country with a population of more than 42 mln and bordering European Union in the East. [Електронний ресурс] –URL: <https://www.neqsolholding.com/business-segments/telecommunications/vodafone-ukraine/>
19. Офіційний сайт Водафон Україна.[Електронний ресурс] –URL: <https://www.vodafone.ua/>
20. МТС Україна змінила назву юридичної особи. [Електронний ресурс] –URL: [https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/mts-ukrayina-zminila-nazvu-yuridichnoyi-osobi-243349\\_.html](https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/mts-ukrayina-zminila-nazvu-yuridichnoyi-osobi-243349_.html)
21. Vodafone Україна включили 4G, но отключат CDMA. [Електронний ресурс] –URL: <https://itc.ua/news/vodafone-ukraina-vklyuchili-4g-no-otklyuchat-cdma/amp/>

22. "МТС Україна" змінює бренд і стає Vodafone. [Електронний ресурс] –URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2015/10/16/563497/>
23. АМКУ дозволив азербайджанському мобільному оператору придбання «ВОДАФОН Україна». [Електронний ресурс] –URL: <http://web.archive.org/web/20210206021107/https://amcu.gov.ua/news/amku-dozvoliv-azerbajdzhanskomu-mobilnomu-operatoru-pridbannya-vodafon-ukrayina>
24. Vodafone у 2019 році: висока ефективність і зростання доходів. [Електронний ресурс] –URL: <https://www.vodafone.ua/news/finansovyy-zvit-2019-vysoka-efektyvnist-i-zrostannya-dokhodiv>
25. Інфографіка: Хто такі цифрові українці. [Електронний ресурс] – URL: <https://techtoday.in.ua/vodafone-news/infografika-hto-taki-tsifrovi-ukrayintsi-101148.html>
26. Звіт про управління компанії Водафон Україна. [Електронний ресурс] –URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-okremii.pdf>
27. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників // В.М. Шинкаренко , В.Г. Криворучко Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 25–29.
28. Алавердов А.Р. Розвиток людського капіталу організації // Управління людськими ресурсами організації. - М .: Московський фінансовопромислових університет «Синергія», 2012. - Глава 13. - С.509
29. Настільна книга менеджера. - М, 2007. - Модуль 14. - С.436-466.
30. Спільник І. В. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) / І. В. Спільник, О.М. Загородна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 432 с.
31. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. [Електронний ресурс] – URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

32. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. [Електронний ресурс] – URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>
33. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. [Електронний ресурс] –URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.
34. Дейнека, А. В. Управління людськими ресурсами: Підручник для бакалаврів / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. –М.: Дашков і К °, 2013. – 160 с.
35. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». 2013. С. 24-26.
36. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7-28
37. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2017. № 10. С. 6-8.
38. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. № 3-2(54). С. 46-48.
39. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
40. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ. 2016. Т. 22. № 5. С. 85-95.