

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Діани ДУДАШ

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
заст. дир. ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»
Ганна СТАРОСТА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол №__

Завідувачка кафедри менеджменту

Львів 2023

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент та безпека бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

ДУДАШ Діани Іванівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Організація управління підприємством»

керівник роботи ЯЦІК Мар'яна Романівна, кандидат педагогічних наук, доцент

(прізвище, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням директора ГУПБ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «__» _____ 202__ р.

3. Вихідні дані до роботи засновницькі документи, дані статистичного та бухгалтерського обліку, фінансова звітність, літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ; теоретичні аспекти організації управління підприємством; аналіз організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»; шляхи удосконалення організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»

5. Перелік графічного матеріалу таблиці, графіки, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Опрацювання літератури за темою роботи та складання плану дослідження		
2.	Написання першого розділу		
3.	Написання другого розділу		
4.	Підведення підсумків та формулювання пропозицій		
5.	Оформлення роботи		

Здобувач вищої освіти _____ Діана ДУДАШ
(підпис здобувача вищої освіти, прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Мар'яна ЯЦИК
(підпис, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дудаш Д. Організація управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження організації управління підприємством, визначені принципи та методи управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД» та визначено шляхи удосконалення організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: принципи управління; методи управління; економічні методи управління; організаційно-розпорядчі методи управління; соціально-психологічні методи управління.

ANNOTATION

Dudash D. Organization of enterprise management. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first section the theoretical research of the enterprise management organization was carried out, defined principles and methods of enterprise management. The second section analyzes of the organization of ORTEX-LTD LLC was carried out and ways to improve the management organization of ORTEX-LTD LLC were determined.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are proved.

Key words: organizational management methods, socio-psychological management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність та принципи управління підприємством	7
1.2. Методи управління підприємством та їх характеристика	10
1.3. Світовий досвід організації управління підприємством	14
Висновки до першого розділу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»	19
2.1. Характеристика діяльності та ТОВ «ОРТЕКС- ЛТД»	19
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»	23
2.3. Аналіз організації управління ТОВ «ОРТЕКС- ЛТД»	28
2.4. Шляхи удосконалення організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»	40
Висновки до другого розділу	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Управління підприємством – це економічна категорія, що являє собою особливу форму економічних відносин, які впливають на процеси, об’єкти та системи з метою підтримання їх стійкості або переведення в інший стан відповідно до поставлених цілей. Основною характеристикою управління підприємством в сучасну епоху є те, що ефективна система управління - це, перш за все, система, яка дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища за умови максимального врахування вимог потенційних споживачів та задоволення їхніх потреб.

Серед вітчизняних вчених, які переймалися проблемами дослідження управління підприємством, складниками його системи управління, слід виокремити таких, як: О.В. Баєва, Т.І. Боднар, А.М. Вознюк, Л.Г. Дідковська, А.О. Климчук, О.І. Мармаза, М.М. Мартиненко, О.М. Марченко, Т.В. Назарчук, Н.М. Яркіна.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління підприємством в умовах сучасної економіки.

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання**:

- визначити сутність та принципи управління підприємством;
- розглянути методи управління підприємством та дати їм характеристику;
- охарактеризувати світовий досвід організації управління підприємством;
- дати характеристику діяльності та організації управління на ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»;
- проаналізувати управління діяльністю ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»;
- визначити шляхи удосконалення організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД».

Об’єктом дослідження є система управління підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних інструментів системи управління підприємства.

Методи дослідження. У роботі були використані наступні спеціальні прийоми: порівняння, групування та узагальнення, абсолютні та відносні величини, що аналізуються, графічний метод. Порівняльний метод - для аналізу позиції підприємства та оцінці продукції; метод групування - для аналізу фінансових показників підприємства; SWOT-аналіз - для визначення сильних та слабих сторін підприємства, а також можливостей та загроз підприємства; графічний метод - для графічного представлення отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження – фінансово-статистична звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «ОРТЕКС-ЛТД», монографії, матеріали періодичних видань, матеріали наукових конференцій з питань управління підприємством.

Апробація результатів. Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.) та опубліковано в його матеріалах.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та принципи управління підприємством; методи управління підприємством; світовий досвід організації управління підприємством. Проаналізовано характеристику діяльності та організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»; проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД», а також визначені шляхи удосконалення організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД».

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 12 рисунків, 15 таблиць, список використаних джерел 32 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та принципи управління підприємством

Історія управління цікава, а її розвиток є еволюційним і безперервним процесом, який отримав як практичне, так і теоретичне вираження. З наукової точки зору, управління - це спрямована координація та організація об'єктів управління.

Через багатоаспектність такого складного суспільного явища, як «управління», у науковій та освітній літературі з'явилося чимало визначень цього поняття.

С.І. Михайлов пише, що управління - це «цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління» [25, с.3].

В.О. Кравченко характеризує управління, як «цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин» [20, с.6].

Варіанти визначення поняття «управління» доцільно систематизувати за наступними підходами:

Загальний підхід: організація діяльності відповідно до вимог об'єктивних законів; наука і практика управління організаціями; організація і реалізація цілеспрямованого впливу.

Функціональний підхід: цілеспрямована координація суспільного відтворення; планування, організація, мотивація і контроль; планування, організація, управління персоналом, мотивація і контроль; цілеспрямований вплив на колективи людей з метою організації та координації їх діяльності.

Процесний підхід: процес діяльності, прийняття та реалізація управлінських рішень; процес або форма діяльності, що забезпечує керівництво конкретними групами для досягнення цілей організації; цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки відповідно до змінюваних обставин.

Суб'єктно-об'єктний підхід: раціоналізація, регулювання будь-якої системи в умовах змін внутрішнього середовища; цілеспрямована взаємодія суб'єкта та об'єкта в системі управління; діяльність органів управління та відповідальних осіб щодо впливу на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення поставлених цілей.

До основоположних умов управління належить взаємодія між двома суб'єктами, один із яких виступає в ролі суб'єкта управління, а інший - у ролі об'єкта управління.

Об'єкт управління має просторові та часові параметри (розміри, місцезнаходження, природні зміни в процесі існування).

Суб'єктом управління є персоніфікатор управлінської діяльності, тобто окрема людина або об'єднання людей.

Іншими словами, управлінська праця є засобом взаємодії суб'єкта та об'єкта, в результаті якої виникають і реалізуються управлінські відносини.

Важливість філософії управління полягає в тому, що з її допомогою система управління встановлює правила поведінки і діяльності, обов'язкові для всіх підлеглих суб'єктів, координує, інтегрує та контролює їхню діяльність, впливає на процес прийняття і реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір відповідних методів управління. На її формування впливає система пріоритетів і цінностей, що проявляються в бізнес-середовищі.

Принципи управління є узагальненням позитивного досвіду управлінської практики і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

У 1916 році Анрі Файоль виклав 14 принципів управління бізнесом – «розподіл праці; централізація; ієрархія; невіддільність влади і

відповідальності; дисципліна; принцип єдиного керівництва; єдиноначальність; підпорядкування особистих інтересів загальним; належна винагорода для всіх; порядок; справедливість; стабільність кадрів; ініціатива; корпоративний дух - і основа управління бізнесом стала зрозумілою, але вони також актуальні для сьогоденної економічної ситуації» [33].

З часом вимоги економіки, конкуренції та потреби споживачів змінювалися і, як наслідок, принципи управління бізнесом постійно коригувалися, оскільки бізнес повинен бути гнучким та мобільним.

На сьогодні виокремлюють такі принципи управління:

1. Цілеспрямованість, тобто вся діяльність в організації повинна бути спрямована на досягнення конкретних виробничих та економічних цілей і досягнення поставлених завдань.

2. Ієрархічність, тобто відбувається розміщення менеджерів в організаційній структурі від найнижчого до найвищого рівня.

3. Динамічна рівновага, яка регулює безперервний розвиток організації та підтримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

4. Економічність, яка формує основу функціонування організації для збалансування витрат і доходів тощо, а також для забезпечення розвитку бюджетних відносин.

5. Взаємозалежність, яка відноситься до взаємозв'язку або залежності між внутрішніми змінними організації (цілями, структурою, технологією, працівниками, операціями та ресурсами) і факторами зовнішнього середовища, які постійно впливають на організацію та викликають її реакцію.

6. Урахування потреб та інтересів через застосування мотивації, спрямованої на задоволення потреб та інтересів працівників для досягнення цілей організації.

7. Активізація, коли організація покликана задовольняти потреби та інтереси своїх працівників для досягнення організаційних цілей.

8. Системність, тобто організація розглядається як відкрита система взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів.

9. Єдиновладдя, тобто це єдиний відповідальний центр, який керує та координує діяльність організації для досягнення її цілей.

Ці принципи управління взаємопов'язані, і неврахування будь-якого з них або недостатнє врахування будь-якого з них в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень і підриває ефективність управління.

1.2. Методи управління підприємством та їх характеристика

Методи управління займають особливе місце в системі менеджменту. Поняття «метод управління» нерозривно пов'язане з грецьким походженням слова «метод», яке має два значення:

- спосіб досягнення певної мети;
- метод, техніка, спосіб або образ дії.

Під методами управління розуміють систему прийомів і способів впливу на об'єкти управління з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Також можна навести кілька визначень з інших джерел: «методи управління - це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [28, с.56]; «методи управління - це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації» [4, с.125]. Ще одним з визначень методів управління є наступне: «способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей» [10, с.89].

Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але найважливіша класифікація ґрунтується на об'єктивних законах, притаманних системі управління, а також на потребах та інтересах людей, на яких вона поширюється. За цими характеристиками виділяють такі методи управління:

- Група методів впливу на людські ресурси компанії (індивідуальний та груповий рівень): економічні (базові в цій групі); організаційно-розпорядчі (адміністративні); соціально-психологічні [30, с.107].
- Група методів, спрямованих на організацію в цілому:
 - мережеві методи (повна графічна модель комплексу управлінських дій для виконання одного завдання, що визначає логічні взаємозв'язки та послідовність управлінських дій);
 - балансові методи (з урахуванням функціональних сфер управління та системного співвідношення між доходами та витратами, активами та зобов'язаннями, заощадженнями та втратами).
- Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій: ситуаційного аналізу; системного аналізу; відтворювального аналізу; структурно-функціонального аналізу [30, с.108].

В управлінській практиці зазвичай застосовуються різні методи та їх комбінації. Тому методи управління тісно пов'язані між собою, утворюють постійну систему та завжди перебувають у динамічній рівновазі.

Економічні методи управління - це сукупність прийомів та способів, які гарантують використання в діяльності організації об'єктивних економічних законів і прибутку, заснованих на взаємозв'язку товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей. Найважливішою особливістю економічних методів є те, що їх можна виміряти кількісно.

До системи економічних методів належать: ціни, кредити, податки, бюджети, економічні стимули (заробітна плата, премії), дивіденди, комерційні розрахунки тощо.

Організаційно-розпорядчі методи - це сукупність засобів та прийомів, за допомогою яких керівництво безпосередньо впливає на організаційні відносини між працівниками з метою управління їх станом у процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) у відповідь на зміну умов [5, с.95].

Організаційно-розпорядчі методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків у структурі управління, дотримання правових норм та повноважень при вирішенні проблем господарської діяльності, підтримку організованої праці та високої трудової дисципліни, координацію трудових зусиль шляхом прямого (адміністративного) стимулювання дій працівників та контроль за роботою підприємства, організації та окремих працівників.

Організаційно-розпорядчі методи класифікуються відповідно до їхнього впливу:

- методи організаційного впливу, які впливають на структуру управління: організаційне регламентування; організаційне нормування; організаційно-методичне керівництво;
- методи розпорядчого впливу (або директивні методи), які впливають на процес управління: накази, розпорядження, усні вказівки тощо.

Основними перевагами організаційно-розпорядчих методів є:

- забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;
- не потребує великих матеріальних витрат;
- невеликі організації можуть швидко досягати поставлених цілей і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

До недоліків організаційно-розпорядчих методів можна віднести наступні:

- пригнічує ініціативу та творчу роботу компанії;
- можуть бути «дестимулами» через відсутність ефективних стимулів до праці;
- у великих організаціях керівники не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.

Соціально-психологічні методи управління - це сукупність специфічних способів впливу на особисті відносини і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.

Соціально-психологічні методи управління включають моральне заохочення; соціальне планування; переконання; регулювання міжособистісних і між-групових відносин; створення та підтримку морального клімату в колективі.

Основною метою застосування соціально-психологічних методів є створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі та активізація ініціативи, творчої цілеспрямованості та самодисципліни кожного працівника.

Соціально-психологічні методи управління можна умовно поділити на соціальні та психологічні методи.

Соціальні методи управління - це методи, які впливають на соціальні інтереси людей в організації, щоб активізувати їхню діяльність, зробити їх творчими і по-справжньому зацікавленими.

Методи соціального управління можна розділити за їхньою спрямованістю наступним чином:

- методи управління соціальними та масовими процесами;
- методи управління організованими групами;
- методи управління процесами та явищами в групах;
- методи управління індивідуально-особистою поведінкою [2, с.101].

Психологічні методи - це методи координації взаємовідносин у колективі та формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших чинників ефективної діяльності людей.

Деякі з психологічних методів, які широко використовуються в управлінні, включають наступні:

- психологічного спонукання;
- формування соціально-психологічних відносин;
- гуманізації праці;
- професійного відбору та навчання [2, с.101].

До переваг соціально-психологічних методів можна віднести:

- включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб;
- практично не потрібні матеріальні витрати.

Недоліками соціально-психологічних методів є:

- не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей;
- важко прогнозувати результати.

Тому сучасне управління бізнесом було б неможливим без соціально-психологічних методів управління. Соціально-психологічні методи управління завжди доповнюють адміністративні та економічні методи управління.

1.3. Світовий досвід організації управління підприємством

Ефективне управління дає змогу тій чи іншій компанії не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а значно скоротити витрати на виробництво та збут продукції і залишатись при цьому прибутковою. Оскільки в Україні все ще домінує функціональний, а не процесний підхід управління, бажано розглянути досвід ефективного управління в розвинених країнах за кордоном. Цей досвід організації управління підприємством дозволить визначити конкретні концепції та підходи до управління, які можуть бути в подальшому впроваджені на вітчизняних підприємствах, придатні для поточної ситуації як виробників та постачальників в Україні, так і ринкової ситуації в Україні в цілому.

Розглянемо різні підходи та ідеї щодо ефективного управління в провідних компаніях за кордоном (в США, Японії та країнах Західної Європи).

Таким чином, у США, Західній Європі та Японії найбільш поширені наступні концепції управління:

1. Постійне поліпшення процесів (Continuous Improvement Process (CIP)). Концепція полягає в тому, щоб робити невеликі, але постійні поліпшення в усіх компонентах процесу [12, с.68].

До них належать: послідовність мети, нова філософія, відмова від масового контролю, відмова від закупівель за найнижчою ціною, вдосконалення всіх процесів, запровадження навчання та перепідготовки, встановлення лідерства, руйнування бар'єрів, відмова від порожніх гасел і лозунгів, відмова від довільних числових нормативів і цілей, надання працівникам пишатися своєю роботою, сприяти прагненню до освіти, прагненню до підвищення якості, ефективності вищого керівництва.

Японські та американські компанії, такі як Toyota, Nissan, Fuji Xerox, General Motors, Nashua Corporation, Ricoh, Ford Motors та Florida Power & Light, є прикладами успішного впровадження концепції CIP.

2. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM)) [12, с.69]. Це концепція управління компанією та її бізнес-процесами зокрема, коли організація повинна дбати не лише про якість своєї продукції, а й про якість усієї своєї роботи, активно залучаючи до цього своїх співробітників.

TQM - це постійне вдосконалення трьох елементів: якості продукції, організаційної якості бізнес-процесів та якості людських ресурсів.

TQM включає в себе два механізми: Quality Assurance (контроль якості) та Quality Improvements (підвищення якості). Перший запевняє клієнтів у тому, що якість продукції та послуг є належною. Другий базується на передумові, що рівень якості необхідно не лише підтримувати, але й підвищувати, а отже, рівень гарантій, що надаються компаніями, має бути підвищений.

Вперше TQM було широко застосовано в країні його походження, Японії. Потім він активно впроваджувався компаніями в США, а згодом поширився на країни Західної Європи.

3. «Бережливе виробництво» (Lean Production, LP). Суть LP полягає в тому, щоб зосередитися на найбільш ефективному використанні ресурсів, мінімізації відходів, втрат робочого простору і часу, а також не здійснювати зайвих дій [12, с.71].

Основними принципами бережливого виробництва щодо управління є:

- максимізація цінності продукту для споживача в будь-якому процесі;
- усвідомлення всіма учасниками процесу потоку створення цінності на основі карт потоку створення цінності;
- управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару);
- безперервний рух продукту (послідовний рух товарів на всіх етапах без зупинок, втрат або заторів).

Мета:

- побудова схеми руху за принципом «зробив - передав далі», якщо є дії, що не додають цінності продукції - їх усувають);
- «витягування» продукту клієнтом (виробник нічого не робить, поки не отримає сигнал від клієнта);
- прагнення до досконалості в організації праці для всіх заінтересованих сторін (виробництво продукції знаходиться в стані, коли всі дії в ланцюжку руху цієї продукції послідовно додають їй цінність; всі дії призводять до зміни властивостей і характеристик продукту; втрати усунені з усіх бізнес-процесів).

Прикладом успішних іноземних компаній, де застосовується концепція LP є безумовно Toyota Corporation, що власне і була її родоначальником, а також турецький завод ТММТ (Toyota Motor Manufacturing Turkey), Pella, Emerson Electric, Oracle та інші.

Сучасне ринкове середовище змушує більшість компаній переходити від функціонального підходу до управління до більш складного, заснованого на процесах. У цьому контексті управління відіграє важливу роль у

забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Зарубіжні компанії вже понад півстоліття застосовують різні підходи та концепції до управління.

Концепції управління, такі як безперервне вдосконалення процесів (СРІ), загальне управління якістю (ТQM), бережливе виробництво (LP) є найбільш ефективним способом управління.

Висновки до першого розділу

Інтенсивний розвиток виробничих процесів у сучасних умовах ведення господарської діяльності вимагає від бізнесу впровадження нових механізмів управління, які забезпечать максимально ефективне використання наявного ресурсного потенціалу, що дасть можливість отримати бажаний результат.

Зважаючи на прискорені технологічні нововведення, посилення конкуренції між суб'єктами господарювання, це все спонукає до запровадження сучасних, удосконалених механізмів управління, які допоможуть швидко вирішити поставлені завдання, що у підсумку призведе до зростання прибутку, примноження капіталу, підвищення продуктивності праці, сприяння у формуванні позитивного іміджу, забезпечення оновлення матеріально-технічної бази, розвитку маркетингової складової.

Методи управління займають особливе місце в системі менеджменту та грають дуже важливу роль. Це пояснюється тим, що вони створюють необхідні умови функціонування організації. За допомогою методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами.

Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації.

Методи управління формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Саме методи управління, відповідаючи на питання, як виконувати управлінську роботу, дозволяють сформувати систему правил, прийомів, підходів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей, скорочуючи витрати часу на їх реалізацію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»

2.1. Характеристика діяльності та ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ортекс-ЛТД» розташоване в м. Виноградів Закарпатської області і є підрозділом компанії, головний офіс якої знаходиться в Словаччині.

ТОВ «Ортекс-ЛТД» є складовою частиною словацької компанії «Protetika», яка вже 90 років працює на ринку ортопедичних виробів Європейського Союзу.

В Україні ТОВ «Ортекс-ЛТД» працює з 1997 року. ТОВ «Ортекс-ЛТД» було створене з метою забезпечення суспільно корисних потреб та одержання прибутку.

Місце знаходження ТОВ «Ортекс-ЛТД»: 90300, Україна, Закарпатська область, м. Виноградів, вул. Вакарова, 13. Тел./факс.: +38 (03143) 2-22-91, 2-75-61.

Першу продукцію ТОВ «Ортекс-ЛТД» почало виготовляти у листопаді 1998 року.

Предметом діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД» «є:

- виробництво ортопедичного взуття;
- виробництво медичних та стоматологічних інструментів і матеріалів;
- оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися в усіх перелічених вище напрямках діяльності» [11].

Основним напрямком у роботі компанії є виробництво ортопедичного

взуття для дітей і дорослих.

ТОВ «Ортекс-ЛТД» – це єдине взуття, яке виробляється і продається в Україні, що має Сертифікат МОЗ України і внаслідок цього вважається товаром медичного призначення.

Також ТОВ «Ортекс-ЛТД» виробляє:

- ортопедичні устілки для дітей і дорослих;
- протипролежневі подушки;
- бандажі;
- іншу ортопедичну продукцію (комірці Шанца, ремінці Павлика («стремена») і профілактичні штанці для малюків і т. ін.)» [11].

Усе взуття ТОВ «Ортекс ЛТД» виробляється тільки з натуральної шкіри.

Майже 90% комплектуючих для серійного виробництва ортопедичних виробів купується з-за кордону.

Загалом, близько 85-90% продукції ТОВ «Ортекс-ЛТД» відправляється до країн Європи. Уся продукція, яка відправляється на експорт, контролюється як словацькими, так і британськими фахівцями. Високоякісне ортопедичне взуття від ТОВ «Ортекс-ЛТД» доступне і українським споживачам, оскільки 10-15% продукції залишається в Україні.

Продукція ТОВ «Ортекс-ЛТД» визнана в нашій країні лікарськими засобами. Компанія двічі на тиждень організовує прийом громадян лікарями-ортопедами, які консультують щодо потреби у взутті та інших виробах для лікування та профілактики захворювань.

Дистрибуція продукції по Україні, але більша частина ортопедичної продукції ТОВ «Ортекс-ЛТД» продається в Києві та Одесі, де є представники, які займаються як продажами, так і розповсюдженням інформації про продукцію ТОВ «Ортекс-ЛТД», що реалізується через аптеки та взуттєві магазини.

Продукція компанії продається в обласних центрах України через аптеки та взуттєві магазини.

В ТОВ «Ортекс-ЛТД» існує лінійно-функціональна організаційна структура. У Додатку А відображена розширена організаційна структура управління ТОВ «Ортекс-ЛТД». На рис.2.1 відобразимо організаційну структуру ТОВ «Ортекс-ЛТД».

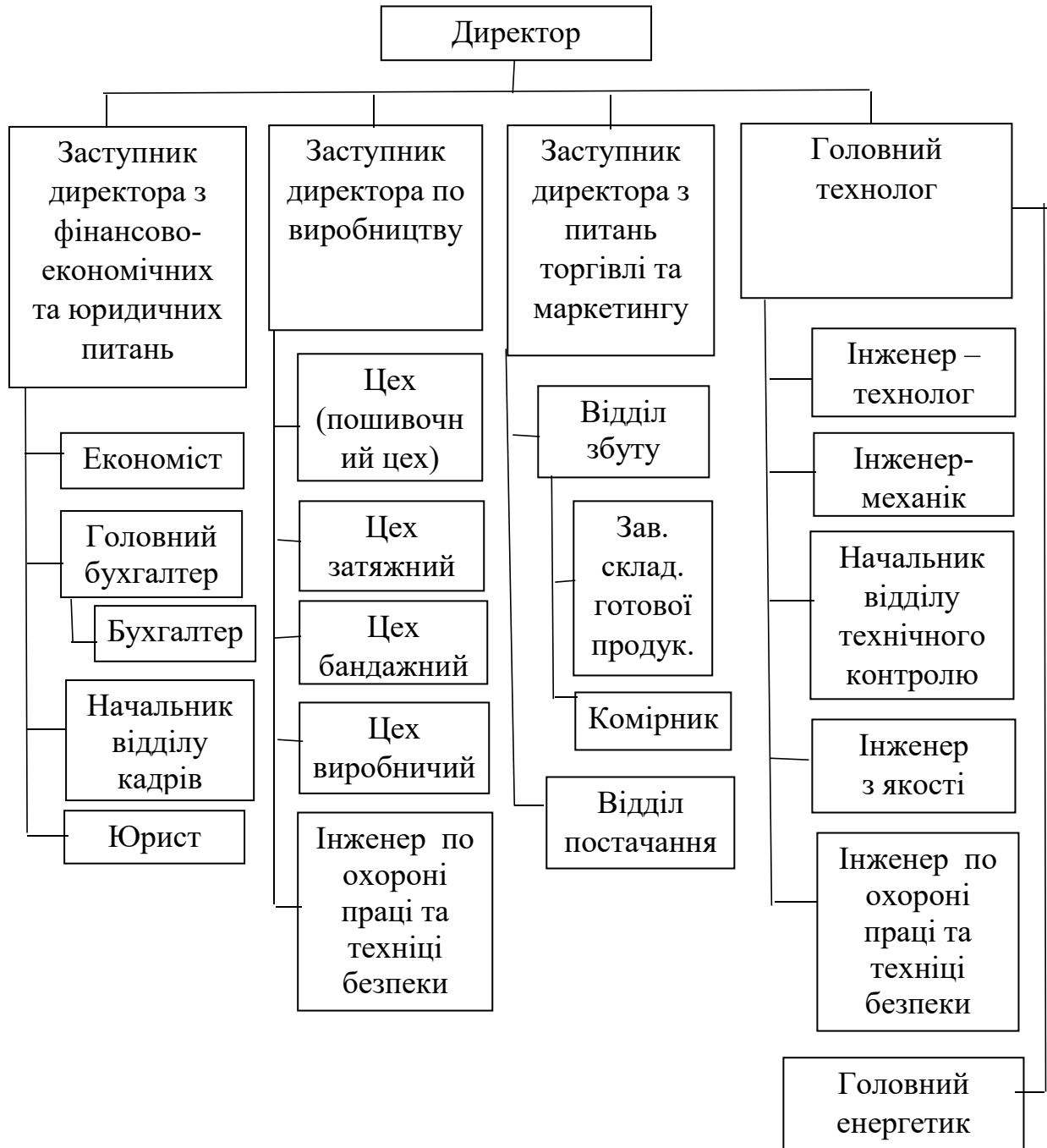


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Ортекс-ЛТД»

Головне призначення організаційної структури ТОВ «Ортекс-ЛТД» є забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу підприємства.

Основними структурними одиницями ТОВ «Ортекс-ЛТД» є відділи, відділення, служби. Підрозділи здійснюють управління одним з напрямів діяльності підприємства, наприклад затяжний цех, бандажний цех, виробничий цех, пошивочний цех, відділ збуту, відділ постачання.

Безпосереднє управління роботою цих підрозділів здійснює його керівник. Керівник підрозділу ТОВ «Ортекс-ЛТД» призначається та звільняється з посади наказом директора ТОВ «Ортекс-ЛТД».

Лінійно-функціональна структура ТОВ «Ортекс-ЛТД» базується на двох принципах: лінійному та функціональному.

Лінійний принцип передбачає єдину лінію підпорядкування, яка йде від директора ТОВ «Ортекс-ЛТД» до керівників підрозділів затяжного цеху, бандажного цеху, виробничого цеху, пошивочного цеху, відділу збуту, відділу постачання і визначає обов'язки та повноваження керівників цих підрозділів.

Функціональний принцип полягає в тому, що кожен підрозділ ТОВ «Ортекс-ЛТД» відповідає за виконання певної функції в рамках всієї діяльності підприємства.

Лінійно-функціональна структура застосовується в ТОВ «Ортекс-ЛТД», тому що такі структури звичайно використовують на підприємствах з масовим типом виробництва та зі стабільним асортиментом продукції.

Лінійні керівники ТОВ «Ортекс-ЛТД» зазвичай відповідають за виробничі процеси, тоді як функціональні керівники ТОВ «Ортекс-ЛТД» забезпечують підтримку виробництва, надаючи експертну допомогу з питань, що стосуються їх функцій.

Функціонування механізму управління ТОВ «Ортекс-ЛТД» забезпечується адміністрацією підприємства.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»

Виробничо-господарська діяльність підприємства характеризується техніко-економічними показниками діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр., які відображені у таблиці 2.1.

Розрахунки проведені на основі даних фінансової звітності ТОВ «Ортекс-ЛТД» (Додатки Б, В).

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТОВ «Ортекс-ЛТД» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
				2019	2020	2019	2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	16727,60	15256,50	18838,40	-1471,10	3581,90	-8,79	23,48
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15287,80	11253,50	1934,60	-4034,30	2681,10	-26,39	23,82
3. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	4310,80	4160,70	3855,90	-150,10	-304,80	-3,48	-7,33
4. Середньооблік. чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	80	85	81	5,00	-4,00	6,25	-4,71
5. Чистий прибуток, тис. грн	-1703,90	-557,5	634,2	1146,40	1191,7	-67,28	-213,76

Продовж. табл.2.1

6. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,91	0,74	0,74	-0,18	0,00	- 19,29	0,28
7. Фондовіддача, грн. / грн.	3,88	3,67	4,89	-0,21	1,22	-5,50	33,24
8. Фондомісткість, грн./грн.	0,26	0,27	0,20	0,02	-0,07	5,82	- 24,95
9. Рентабельність основних фондів, %	-39,53	-13,40	16,45	26,13	29,85	x	x
10. Продуктивність праці, тис. грн / осіб	209,10	179,49	232,57	-29,61	53,08	- 14,16	29,58
11. Рентабельність продажу, %	-10,19	-3,65	3,37	6,53	7,02	x	x
12. Рентабельність господарської діяльності, %	-11,15	-4,95	4,55	6,19	9,51	x	x

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зробити висновок, що в 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 23,48 % у порівнянні з 2020 р. В 2021 р. збільшилась собівартість реалізованої продукції на 28,82 % у порівнянні з 2020 р.

Чистий прибуток ТОВ «Ортекс-ЛТД» збільшився на 213,76%, зі збитку 557,5 тис. грн. у 2020 р. до прибутку в розмірі 634,2 тис. грн. у 2021 р. Рентабельність реалізованої продукції на кінець 2021 р. склала 3,37 %.

Продуктивність праці на підприємстві також мала тенденцію до збільшення на кінець 2021 р. до 232,57 тис. грн., тобто відбулося збільшення даного показника на 29,58 % у порівнянні з попереднім роком.

Середньооблікова кількість працівників ТОВ «Ортекс-ЛТД» в 2021 р., у порівнянні з показником 2020 р., зменшилась на 4,71 % та на кінець 2021 р. цей показник був 81 особа.

У 2021 році на підприємстві відбулося поліпшення господарської діяльності в порівнянні з 2020 роком.

Необхідно відзначити, що основні виробничі засоби ТОВ «Ортекс-ЛТД» за 2019-2021 рр. мали тенденцію до зменшення (рис.2.1.).

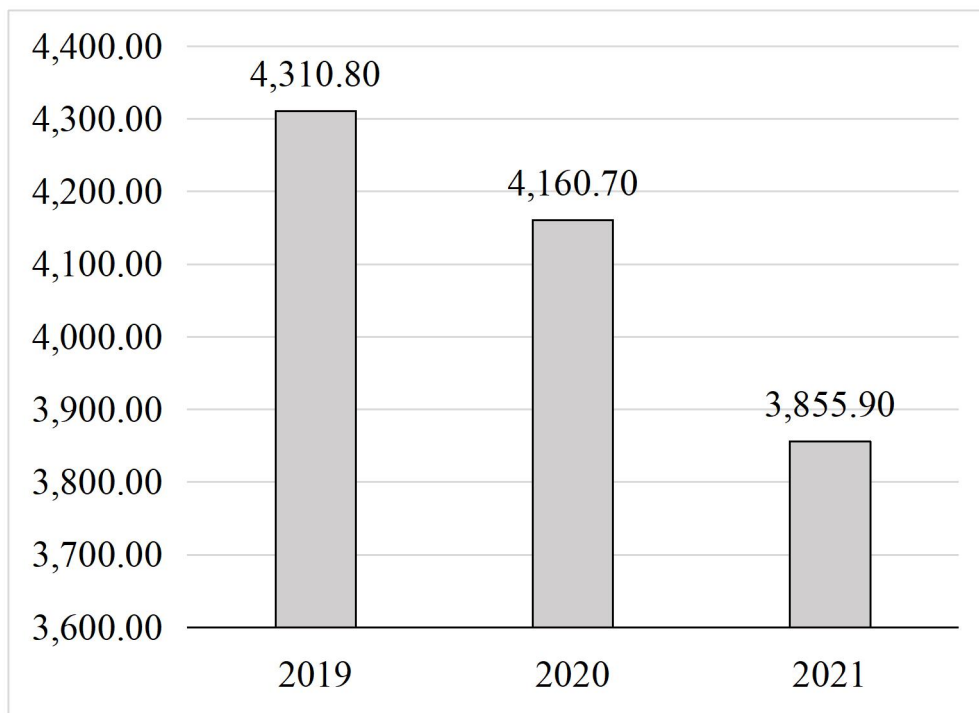


Рис. 2.1. Динаміка вартості основних виробничих засобів ТОВ «Ортекс-ЛТД» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Далі проведемо аналіз стану активів ТОВ «Ортекс-ЛТД» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Ортекс-ЛТД» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+; -)	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/2019	2021/2020
1. Нематеріальні активи	2,1	2,0	0,7	-0,1	-1,3
2. Основні засоби	4310,8	4160,7	3855,9	-150,10	-304,80
3. Запаси	3637,5	3634,1	4278,7	-3,40	644,60
4. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2040,3	1685,8	1571,1	-354,50	-114,70

Продовж. табл. 2.2

5. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	43,1	66,2	74,0	23,10	7,80
6. Гроші та їх еквіваленти	1,4	521,5	122,2	520,10	-399,30
7. Інші оборотні активи	15,6	8,4	11,8	-7,20	3,40

В структурі активів ТОВ «Ортекс-ЛТД» основні засоби грають важливу роль. На кінець 2021 року вартість основних засобів підприємства складала 3855,9 тис. грн. Цей показник зменшився на 304,80 тис. грн. відносно аналогічного показника на кінець 2020 року.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги ТОВ «Ортекс-ЛТД» мала тенденцію до зменшення. У 2020 році цей показник зменшився на 354,50 тис. грн., у 2021 р. зменшення склало 114,70 тис. грн.

Далі розглянемо показники рентабельності ТОВ «Ортекс-ЛТД», які характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, а також окупність витрат.

Показники рентабельності застосовують для оцінки діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД» і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

Усі ці показники розраховуються на основі балансового прибутку, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку.

Рентабельність показує, скільки ТОВ «Ортекс-ЛТД» має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво продукції. Вона може розраховуватися в цілому по ТОВ «Ортекс-ЛТД», окремих його підрозділах та видах продукції.

Основні показники рентабельності ТОВ «Ортекс-ЛТД», наведені в таблиці 2.3, розраховують за вихідними даними фінансової звітності: форми № 1 «Баланс» і форми №2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки Б, В).

**Основні показники рентабельності
ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр., %**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення абсолютне	
				2020/ 2019	2021/ 2020
1. Рентабельність основних фондів, %	- 39,53	-13,40	16,45	26,13	29,85
2. Рентабельність продажу, %	- 10,19	-3,65	3,37	6,53	7,02
3. Рентабельність господарської діяльності, %	- 11,15	-4,95	4,55	6,19	9,51

Далі на рис.2.2 відображена динаміка показників рентабельності ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр.

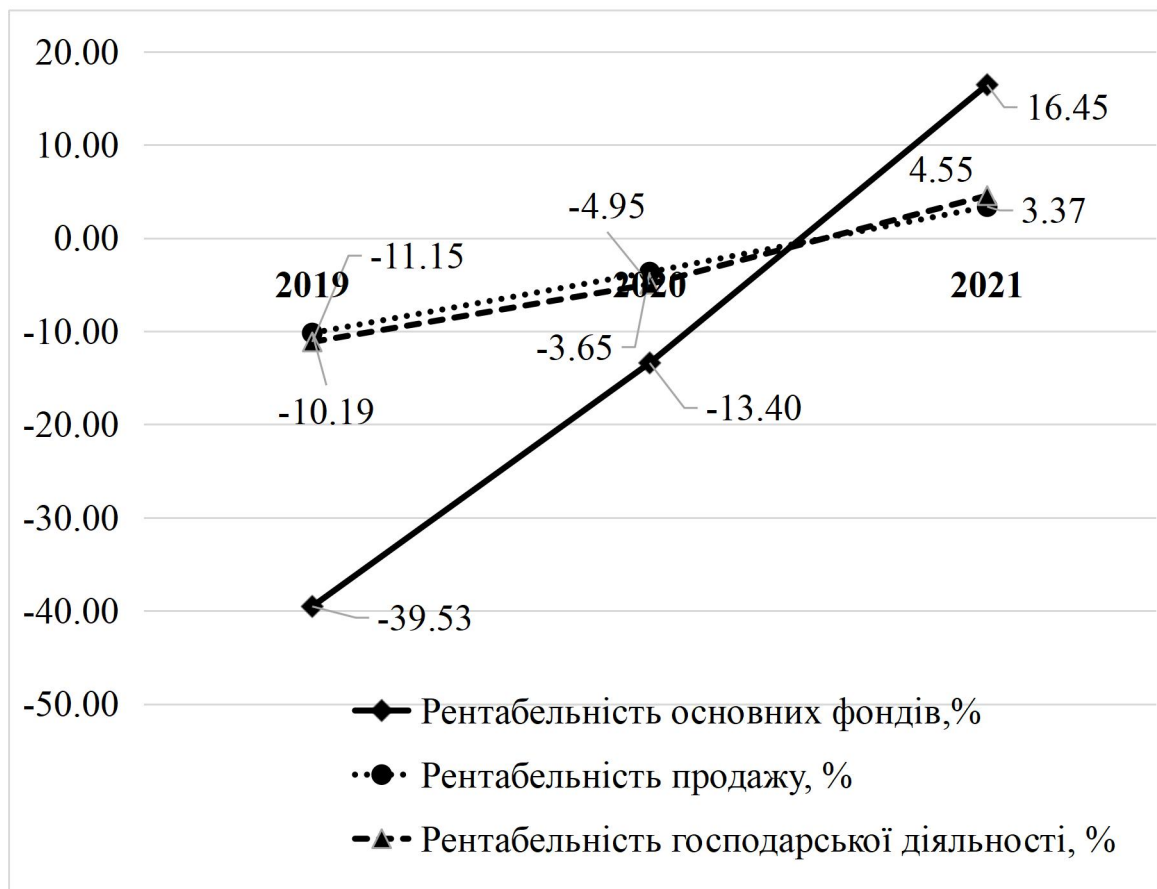


Рис.2.2. Динаміка показників рентабельності
ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр.

Аналізуючи дані таблиці 2.3 та рис.2.2 можна зробити висновок, що у 2019 р. та 2020 р. на підприємстві ТОВ «Ортекс-ЛТД» відбувалось значне погіршення фінансового стану. В цей період підприємство мало збитки, тому показники рентабельності були негативними. У 2021 р. фінансово-господарська діяльність на підприємстві зазнала покращення та на кінець звітного періоду 2021 р. підприємство мало чистий прибуток в розмірі 634,2 тис. грн. У 2021 р. показники рентабельності мали позитивну динаміку, що свідчить про покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Розвиток ТОВ «Ортекс-ЛТД» у прямому розумінні залежить від обсягу реалізації продукції та одержаних при цьому фінансових результатів. Доходи від реалізації продукції виступають основним джерелом прибутку ТОВ «Ортекс-ЛТД». Дохід від реалізації продукції ТОВ «Ортекс-ЛТД» визначається як загальний дохід від реалізації продукції без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів і податків з продажу (ПДВ, акцизного податку та ін.).

2.3. Аналіз організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»

Аналіз управління ефективності діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД» являє собою процес визначення та оцінки результативності підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Ефективність діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД» оцінюється різними показниками, такими як:

- фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність, оборотність активів, чистий прибуток, показники ліквідності тощо), які дозволяють оцінити фінансову стійкість та ефективність його діяльності;
- неприбуткові показники (кількість задоволених клієнтів, рівень задоволеності працівників, ступінь виконання соціальних та екологічних

норм та стандартів), які не мають безпосереднього фінансового відображення, але вони можуть впливати на довгострокові фінансові результати підприємства;

- комплексні показники, які поєднують у собі фінансові та неприбуткові показники, що дозволяє отримати більш повну картину про те, наскільки ефективно підприємство виконує свої цілі та завдання.

Наприклад, такі комплексні показники, як рівень задоволеності клієнтів, частка ринку, витрати на рекламу та маркетинг, можуть доповнювати фінансові показники, такі як чистий прибуток та рентабельність, та неприбуткові показники, такі як рівень забезпеченості працівників, професійний рівень працівників та їхній рівень задоволеності роботою.

Таким чином, комплексний підхід до визначення показників ефективності діяльності підприємства дозволяє отримати більш повну картину про те, наскільки успішно воно виконує свої цілі та завдання в умовах ринкової конкуренції.

У процесі управління та оцінки ефективності управління діяльності підприємства важливим інструментом є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони ТОВ «Ортекс-ЛТД», а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Здійснимо SWOT-аналіз ТОВ «Ортекс-ЛТД» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Ортекс-ЛТД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – значна ринкова частка на ринку ортопедичного взуття; – хороша репутація на ринку; – широкий асортимент взуття; – сучасні технології виробництва; – налагоджена збутова мережа; – орієнтація на споживача 	<ul style="list-style-type: none"> – низька платоспроможність населення; – дорога сировина; – неповна завантаженість виробничих потужностей; – несприятливий інвестиційний клімат

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – вихід на нові ринки; – розширення існуючого виробництва; – нові види продукції; – новітні технології; – побудова мережі роздрібного продажу 	<ul style="list-style-type: none"> – воєнний стан у державі; – різке зростання курсу іноземної валюти; – збільшення цін на сировину; – зростання економічної кризи; – коливання відсоткових ставок та постійні зміни умов кредитування, що призводить до недоступності та нестачі фінансових ресурсів.

Сильними сторонами ТОВ «Ортекс-ЛТД» є:

- вагома частка ринку в загальній структурі вітчизняних виробників ортопедичного взуття - ортопедичне взуття ТОВ «Ортекс-ЛТД» займає лідируючі позиції серед ортопедичного взуття конкурентів;
- хороша ринкова репутація - компанія працює в Україні більше 20 років і позиціонується на ринку як виробник якісного взуття;
- сучасна технологія виробництва - підприємство використовує сучасні технології для виготовлення своєї продукції;
- налагоджена система збуту, яка є одним із джерел конкурентних переваг підприємства;
- орієнтація на споживача - підприємство враховує всі побажання споживачів при виготовленні своєї продукції.

До слабких сторін ТОВ «Ортекс-ЛТД» відносяться:

- дорога сировина. Для виробництва високоякісного взуття закуповується дорога сировина;
- недооцінка виробничих потужностей. Виробничі потужності використовуються не на 100%.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна визначити, що ТОВ «Ортекс-ЛТД», має ряд можливостей на сучасному ринку:

- нові види продукції. Компаніям доводиться щодня залучати та

утримувати потенційних клієнтів. Маючи висококваліфікований персонал та сучасні технології виробництва, ТОВ «Ортекс-ЛТД» має можливість розширювати асортимент продукції, що випускається. Підприємство має можливість залучити споживачів за рахунок випуску нової продукції та оновлення асортименту.

- новітні технології. ТОВ «Ортекс-ЛТД» має використовувати новітні технології у виробництві і тим самим економити на використанні праці найманих працівників.

ТОВ «Ортекс-ЛТД» також намагається визначити зовнішні загрози, зокрема:

- поява на ринку нових конкурентів. З розвитком ринкових систем з'являється багато нових конкурентів.
- зростання цін на сировину. Зростання цін може призвести до скорочення закупівлі сировини.
- посилення економічної кризи. Люди в Україні зараз перебувають у складній економічній ситуації і тому менш охоче купують.

Уважне ставлення до таких факторів допоможе скорегувати асортиментну політику підприємства та утримати позиції в бізнесі.

Урахування сильних та слабких сторін ТОВ «Ортекс-ЛТД», які дозволяє визначити SWOT-аналіз, дадуть змогу розробити та реалізувати стратегію розвитку підприємства. Визначені напрями можуть слугувати стратегічними цілями підприємства.

Далі розглянемо ефективність управління кадрами на підприємстві, тому що людський капітал є найважливішим ресурсом для будь-якого підприємства.

Управління персоналом є одним з ключових аспектів управління ТОВ «Ортекс-ЛТД». Основними етапами управління персоналом ТОВ «Ортекс-ЛТД» є кадрове планування (визначення потреби в персоналі), підбір, найм, переведення, звільнення, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, мотивація персоналу.

Планування чисельності персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД» здійснюється відповідно до інструкції з планування чисельності персоналу. Згідно з цією інструкцією, планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на основі даних про середньооблікову чисельність працівників за рік і запланованих вакансій на цей і наступний рік. Таким чином, середньооблікова чисельність працівників у 2021 році становила 81 особу (рис.2.3).

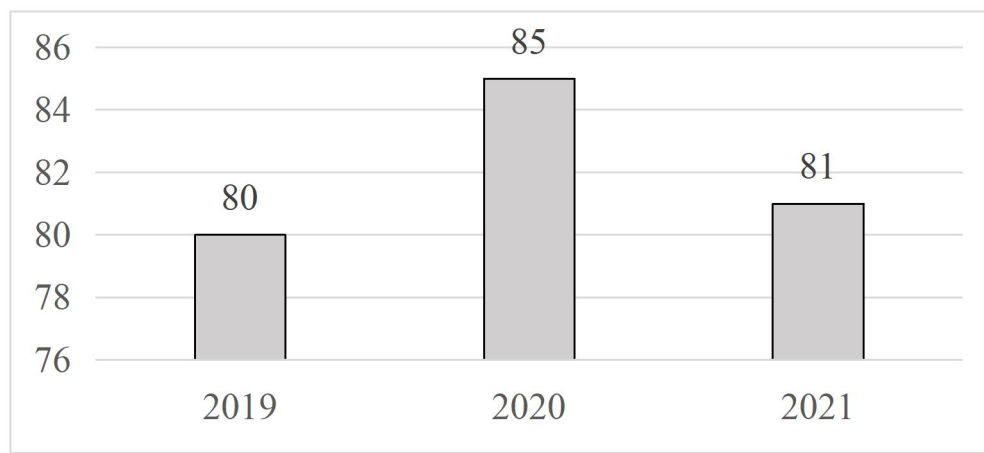


Рис.2.3. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр., осіб

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить не тільки від дотримання правильних принципів організації виробництва, а й від знань, навичок, компетентності та кваліфікації працівників, їх здатності вирішувати завдання, дисципліни та існуючих систем мотивації праці.

На формування персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД» впливають як внутрішні фактори, такі як розширення підприємства та організаційна структура управління, так і зовнішні, такі як кон'юнктура ринку праці, демографічні тенденції, вимоги чинного законодавства та моральні норми суспільства.

Для характеристики стабільності та складу персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД» застосовують такі показники:

- коефіцієнт обороту з прийому персоналу,
- коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу,

- коефіцієнт плинності персоналу,
- співвідношення чисельності робітників до чисельності працівників апарату управління.

Показники стабільності та складу персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД» відображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників стабільності та складу персоналу
ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр.**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +/- 2020/2019	Відхилення +/- 2021/2020
1. Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,15	0,21	0,18	0,06	-0,03
2. Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,20	0,15	0,23	-0,05	0,08
3. Коефіцієнт плинності персоналу	0,20	0,15	0,23	-0,05	0,08
4. Співвідношення чисельності робітників до чисельності працівників апарату управління	5,3	4,7	5,7	-0,6	1,0

Динаміка стабільності та складу персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр. свідчить про те, що в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. відбулось зменшення коефіцієнту обороту з прийому персоналу на 0,03 п., при цьому збільшився коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу та коефіцієнт плинності персоналу на 0,08 п.

Отже, за аналізований період збільшилась частка адміністративно-управлінського персоналу з 4,7 п. у 2020 р. до 5,7 п. у 2021 р. в загальній структурі персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД».

ТОВ «Ортекс-ЛТД» має у своєму розпорядженні низку засобів стимулювання праці. Підприємство має як матеріальні, так і нематеріальні засоби стимулювання.

Основна роль у матеріальному стимулюванні трудової діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД» належить заробітній платі, яка є основною формою доходу працівників.

Заробітна плата є основним джерелом стимулювання праці в компаніях будь-якої форми власності, і ТОВ «Ортекс-ЛТД» не тільки заохочує працівників до більш ефективної роботи, виплачуючи їм премії в кінці року, а й намагається підвищувати заробітну плату відповідно до результатів їхньої роботи.

ТОВ «Ортекс-ЛТД» використовує просту почасову систему оплати праці. За простої почасової системи оплати праці заробіток працівника визначається відповідно до його посадового окладу та фактично відпрацьованого часу.

Преміювання всіх працівників ТОВ «Ортекс-ЛТД» відбувається один раз на рік, тобто в кінці кожного року. Це визначено для того, щоб об'єктивно оцінити роботу всіх співробітників і підвести підсумки роботи компанії за рік.

Система преміювання в ТОВ «Ортекс-ЛТД» базується на тому, що кожен працівник ставить перед собою цілі і прагне їх перевиконати.

Негрошова мотивація працівників також є одним з найважливіших напрямків кадрової політики ТОВ «Ортекс-ЛТД». До факторів нематеріальної мотивації працівників в ТОВ «Ортекс-ЛТД» відносяться усне або письмове заохочення працівників, присвоєння фахівцям «внутрішніх» категорій тощо.

До нематеріальних мотиваторів належать: заохочувальні подарунки; «зворотній зв'язок» з керівництвом, тобто можливість спільного обговорення стратегічних і тактичних цілей; спільні свята співробітників; навчання співробітників.

Концепція «зворотного зв'язку», яка передбачає участь професіоналів на ключових посадах у зборах працівників ТОВ «Ортекс-ЛТД» та у плануванні діяльності підприємства, сприяє встановленню атмосфери довіри між працівниками та керівництвом. Повага, розуміння та довіра з боку працівників полегшує роботу керівництва.

Проаналізувавши управління людськими ресурсами ТОВ «Ортекс-ЛТД», можна зробити висновок, що компанія має високий ефективний рівень управління людськими ресурсами. Підприємство має багато ресурсів для стимулювання праці, розвинену систему мотивації працівників, досконалу систему пошуку нових працівників, високий рівень заробітної плати та добре розвинену роботу з кадрами.

Далі розглянемо ефективність управління основними засобами підприємства. Основні засоби ТОВ «Ортекс-ЛТД» впливають не лише на ефективність виробництва, але і на результати їх фінансово-господарської діяльності, тому, важливим є аналіз ефективності їх використання.

На кінець 2021 р. основні засоби підприємства по залишкової вартості склали 3855,90 тис. грн. Відносно аналогічного показника 2020 року цей показник зменшився на 304,80 тис. грн.

Узагальнимо показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Ортекс-ЛТД» (табл. 2. 6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення +/-	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/2019	2021/2020

Продовж. табл.2.6

1. Фондовіддача, грн./грн.	4,29	4,31	5,54	0,02	1,22
2. Фондоозброєність, грн./осіб	53,89	48,95	47,60	-4,94	-1,35
3. Рентабельність основних фондів, грн./грн.	-0,40	-0,13	0,16	0,26	0,30

Фондоозброєність визначає частку вартості основних засобів, яка припадає на одного працівника промислово-виробничого персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД» та характеризує ступінь його озброєності фондами.

У 2021 році показник фондоозброєності склав 47,60 грн./особа. Відносно аналогічного показника 2020 р. цей показник мав тенденцію зменшення на 1,35 грн./особу.

Узагальнюючим показником, що характеризує ефективність використання основних засобів ТОВ «Ортекс-ЛТД», є показник фондовіддачі.

Показник фондовіддачі у 2020 р. був 4,31, але у 2021 р. цей показник збільшився на 1,22 грн. на кінець 2021 р. показник фондовіддачі дорівнював 5,54 (рис.2.4).

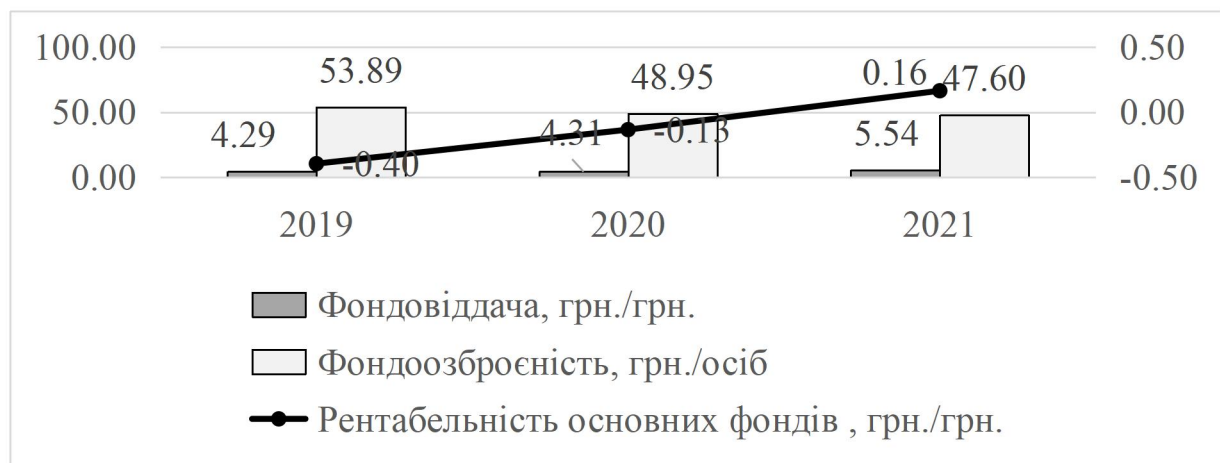


Рис.2.4. Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр.

Рентабельність основних засобів ТОВ «Ортекс-ЛТД» характеризує, яка частка прибутку підприємства припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних фондів. У 2019 р. рентабельність основних засобів складала -0,40, у 2020 р. показник рентабельності основних засобів збільшився до -0,13, на кінець 2021 р. цей показник мав тенденцію до збільшення до 0,16. У 2019 р. та у 2020 р. показники рентабельності основних засобів були негативними, тому що діяльність підприємства в цей період була збитковою.

Далі у табл.2.7 відображені показники ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання оборотних засобів
ТОВ «Ортекс-ЛТД» за період 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Коефіцієнт оборотності активів	1,64	1,49	1,87	-0,15	0,38
2. Середня тривалість обороту активів, дні	219	241	193	21,76	-48,50
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,43	4,74	4,89	0,31	0,15
4. Середня тривалість обороту власного капіталу	81	76	74	-5,32	-2,31
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,88	2,55	3,06	-0,33	0,52
6. Середня тривалість обороту	136	153	127	17,57	-25,84

Продовж. табл.2.7

оборотних активів					
-------------------	--	--	--	--	--

Дані показники свідчать про те, що за період 2019-2021 рр. середня тривалість обороту активів мала тенденцію до зменшення. Якщо у 2020 р. тривалість обороту активів складала 241 день, то у 2021 р. тривалість обороту активів підприємства складала 193 днів.

Середня тривалість обороту власного капіталу також мала динаміку зменшення. Якщо у 2020 р. тривалість обороту власного капіталу була 76 днів, у 2021 році тривалість обороту скоротилась до 74 днів. Цей показник визначає скільки часу потрібно підприємству, щоб повернути свій власний капітал. Чим менше часу потрібно підприємству на повернення свого власного капіталу, тим ефективніше підприємство його використовує, тобто у 2021 році на підприємстві було більш ефективне використання власного капіталу відносно аналогічних показників 2019 р. та 2020 р.

Скорочення тривалості обороту оборотних активів також є позитивним моментом. Це свідчить про те, що на підприємстві відбувалось покращення ефективності управління запасами та збільшення швидкості обігу грошових коштів. Середня тривалість обороту оборотних активів зменшилась з 139 днів у 2019 р. до 127 днів у 2021 р.

У ринковій економіці ліквідність та платоспроможність підприємств вважаються ключовими показниками їх фінансової діяльності. Ці показники впливають на загальний успіх або невдачу підприємства. Аналіз результатів ліквідності та платоспроможності найбільш цікавить кредиторів підприємства, оскільки вони шукають відповідь на запитання про те, чи може підприємство виконати свої фінансові зобов'язання.

Платоспроможність означає, що ТОВ «Ортекс-ЛТД» має достатні грошові ресурси, щоб своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. Цей показник визначається порівнянням суми грошових ресурсів підприємства з

його строковими зобов'язаннями. Якщо наявні платіжні кошти перевищують суму строкових зобов'язань, то підприємство вважається платоспроможним.

Ліквідність означає здатність ТОВ «Ортекс-ЛТД» конвертувати свої активи в готівку для покриття своїх платежів у міру настання їх строків та швидкість здійснення цього процесу. Тому поняття платоспроможності та ліквідності ТОВ «Ортекс-ЛТД» є дуже близькими.

Показники ліквідності ТОВ «Ортекс-ЛТД» відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників ліквідності ТОВ «Ортекс-ЛТД»
за період 2019-2021 рр.**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення,	
				2020/ 2019	2021/ 2020
1. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	1,128	1,049	1,385	-0,079	0,336
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,403	0,395	0,393	-0,008	-0,002
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,091	0,028	0,091	-0,064

На підставі даних показників ліквідності можна зробити висновок, що у 2021 р. відбулось незначне поліпшення коефіцієнту поточної ліквідності. Цей показник збільшився на 0,336 та на кінець 2021 р. склав 1,385. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 р. зменшився на 0,002 відносно аналогічного показника 2020 року та склав 0,393.

ТОВ «Ортекс-ЛТД» має дуже низький показник абсолютної ліквідності. Даний показник у 2021 році склав 0,028, що значно нижче нормативів, тобто

керівництву підприємства необхідно тримати курс на підвищення абсолютної ліквідності підприємства.

Покращення абсолютної ліквідності підприємства можна забезпечити за допомогою таких заходів, як збільшення обсягу грошових коштів, зменшення запасів нерухомого і оборотного капіталу, збільшення терміну платежів від покупців і зменшення термінів платежів поставникам, а також збільшення власного капіталу підприємства. Однак, при прийнятті рішень щодо покращення абсолютної ліквідності підприємства необхідно забезпечити баланс між ліквідністю та рентабельністю, щоб підприємство не зазнало фінансових втрат через занадто високі запаси готівки або занадто стримані кредитні політики.

2.4. Шляхи удосконалення організації управління ТОВ «ОРТЕКС-ЛТД»

На сучасному етапі існує безліч шляхів підвищення ефективності управління підприємством. В ТОВ «Ортекс-ЛТД» можливе використання наступних шляхів з метою поліпшення ефективності управління:

- удосконалення системи планування та контролю за реалізацією планів;
- удосконалення системи управління фінансовими ризиками та розвиток фінансового планування;
- використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів та управління даними;
- посилення мотивації персоналу та удосконалення системи управління персоналом;
- розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів;
- оптимізація структури управління підприємством з метою зменшення затрат та підвищення продуктивності праці;

- вивчення ринкових тенденцій та аналіз конкурентної ситуації з метою удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Одним з основних шляхів покращення ефективності управління підприємством є створення ефективної системи управління фінансовими ризиками, розробка стратегії підвищення прибутку та ліквідності підприємства. У зв'язку зі зростанням конкуренції та ризиків на фінансових ринках, ТОВ «Ортекс-ЛТД» повинно мати можливість прогнозувати можливі ризики та забезпечувати фінансову стійкість та ліквідність підприємства.

Для досягнення цієї мети, ТОВ «Ортекс-ЛТД» повинно використовувати різноманітні інструменти управління ризиками.

Фінансові ризики можуть стати причиною значних втрат і навіть призвести до банкрутства ТОВ «Ортекс-ЛТД». Тому важливо розглянути основні аспекти управління фінансовими ризиками та найбільш ефективні підходи до їх вирішення.

В ТОВ «Ортекс-ЛТД» необхідно розробити стратегію управління фінансовими ризиками. Ця стратегія повинна передбачати заходи для запобігання ризикам, а також механізми управління в разі їх виникнення.

Першим кроком при розробці стратегії управління фінансовими ризиками ТОВ «Ортекс-ЛТД» є визначення видів ризиків, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства. Для цього необхідно періодично проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та виявляти можливі загрози та проблеми, що можуть виникнути.

Після визначення ризиків необхідно встановити критерії їх оцінки та призначити відповідальних за їх виявлення та моніторинг.

Далі необхідно розробити стратегії з попередження та мінімізації ризиків. Одна з найефективніших стратегій - це розробка альтернативних планів дій для кожного виду ризиків. Це дозволить швидко реагувати на непередбачувані ситуації та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства.

Крім того, необхідно встановити процедури контролю за фінансовими

ризиками та виконання плану управління ризиками.

Ще одним важливим аспектом поліпшення ефективності діяльності підприємства є розвиток фінансового планування ТОВ «Ортекс-ЛТД». Досягнення фінансової стійкості потребує вміння планувати діяльність підприємства на майбутнє та визначати необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів.

Фінансове планування в ТОВ «Ортекс-ЛТД» повинно бути системним та охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, що дозволить досягти більшої ефективності.

Перш за все, для досягнення успіху в фінансовому плануванні необхідно забезпечити належний рівень аналітики. Високоякісна аналітика є ключовим фактором для ефективного фінансового планування.

Аналітика дозволяє ТОВ «Ортекс-ЛТД» зрозуміти, які фактори впливають на його фінансові результати, і які кроки необхідно зробити для їх покращення.

Другим важливим аспектом удосконалення фінансового планування є підвищення рівня точності. Точне фінансове планування дозволить ТОВ «Ортекс-ЛТД» більш ефективно використовувати свої ресурси і досягати більш високих фінансових результатів. Для досягнення цієї мети ТОВ «Ортекс-ЛТД» може використовувати більш точні методи прогнозування. Також важливо забезпечити належний рівень координації між різними підрозділами підприємства.

Забезпечення поліпшення ефективності управління ТОВ «Ортекс-ЛТД» також можна здійснити за допомогою шляхів підвищення прибутковості підприємства.

Підвищення прибутку підприємства є важливим елементом, оскільки це дозволяє забезпечити фінансову стабільність, розвиток і збільшення потенціалу підприємства.

Основними шляхами підвищення прибутку в ТОВ «Ортекс-ЛТД» є:

– зниження собівартості продукції. Це можна зробити за рахунок

оптимізації виробничих процесів, використання більш ефективного обладнання та матеріалів, а також зменшення витрат на транспортування та зберігання продукції;

- збільшення обсягу виробництва та збільшення обсягів продажу продукції. Це може бути досягнуто шляхом розширення асортименту, збільшення виробничих масштабів та підвищення якості продукції;
- удосконалення основних виробничих фондів. Це може бути за рахунок оновлення та покращення існуючих засобів виробництва з метою збільшення їх продуктивності. Модернізація може включати установку нових компонентів, заміну застарілих деталей та удосконалення процесів;
- підвищення продуктивності праці. Це може включати забезпечення найкращих умов для роботи та використання більш ергономічного обладнання; впровадження нового обладнання, що дозволить поліпшити виробничі процеси; забезпечення мотивації працівників наданням бонусів та інших стимулів за досягнення результатів та відповідність вимогам.

Основними напрямками зниження собівартості продукції в ТОВ «Ортекс-ЛТД» є:

- удосконалення організації виробництва та праці;
- скорочення витрат на сировину та матеріали.

Вартість компонентів, що входять до складу готового продукту, є одними із основних витрат на виробництво. Скорочення даних витрат навіть в невеликому відсотковому співвідношенні може нести істотні зміни на вартість виробництва в ТОВ «Ортекс-ЛТД».

Скорочення витрат на сировину та матеріали може бути реалізовано за такими напрямками:

- зменшення транспортних витрат та витрат на зміст логістичного ланцюга;
- застосування ресурсозберігаючих технологій.

В собівартості продукції ТОВ «Ортекс-ЛТД» знаходять своє відображення всі сторони діяльності підприємства:

- ступінь технологічного оснащення виробництва та освоєння технологічних процесів;
- рівень організації виробництва та праці, ступінь використання виробничих потужностей, економність використання матеріальних та трудових ресурсів;
- інші умови та фактори, які характеризують виробничо-господарську діяльність.

Але звичайно ж, основним та найбільш головним резервом зниження собівартості продукції ТОВ «Ортекс-ЛТД» є зниження матеріальних витрат. Тому за рахунок закупівлі більш дешевої сировини підприємство може значно знизити собівартість своєї продукції.

Разом з тим слід зазначити, що зниження собівартості має бути розумним, без шкоди якості та конкурентоспроможності виробленої продукції. Також неприпустимо проводити зниження собівартості за рахунок погіршення становища персоналу ТОВ «Ортекс-ЛТД».

Отже, ТОВ «Ортекс-ЛТД» має можливість зниження собівартості продукції за рахунок зниження матеріальних витрат. У свою чергу, економія матеріальних витрат буде отримана внаслідок зміни цін на сировину та матеріали.

В наступному році ТОВ «Ортекс-ЛТД» планує укласти договір поставки сировини з новими постачальниками, при замовленні більших партій товару на підприємствах-постачальниках існують знижки.

Зменшення витрат на придбання сировини та матеріалів на більш дешеві не зробить зниження якості виробництво ортопедичного взуття і не зможе негативно відбитися на реалізації продукції.

Далі у табл.2.9 відображено зменшення собівартості продукції за рахунок зменшення матеріальних витрат на виробництво ортопедичного взуття при зниженні витрат на сировину.

Таблиця 2.9

**Зменшення собівартості ортопедичного взуття
за рахунок зменшення вартості сировини**

Найменування	До впровадження заходів, тис. грн.	Після впровадження заходів, тис. грн.	Абсолютне відхилення , тис. грн.	Темп приросту, %
Ортопедичне взуття, дитяче	820,50	780,60	-39,90	-4,86
Ортопедичне взуття, жіноче	942,00	845,60	-96,40	-10,23
Ортопедичне взуття, чоловіче	172,10	154,30	-17,80	-10,34
Разом	1934,60	1780,50	-154,10	-7,97

Даний захід дозволить знизити собівартість продукції на 154,10 тис. грн., зокрема собівартість ортопедичного дитячого взуття буде знижена на 39,90 тис. грн., ортопедичного жіночого взуття - на 96,40 тис. грн., а ортопедичного чоловічого взуття на 17,80 тис. грн.

Темп зниження собівартості ортопедичного дитячого взуття буде складати 4,86%, ортопедичного жіночого взуття – 10,23%, а ортопедичного чоловічого взуття 10,34%.

Системний підхід до зниження собівартості ТОВ «Ортекс-ЛТД» дозволяє організувати безперервні спостереження за додатковою економією та ефективними способами досягнення мети скорочення і зниження витрат. Така система спроможна ідентифікувати високі виробничі витрати і сприяти розробці стратегії боротьби з ними.

Тепер розрахуємо основні економічні показники після впровадження заходів (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок основних економічних показників ТОВ «Ортекс-ЛТД»

до та після впровадження заходів по підвищенню прибутку

№	Показник	Од. виміру	До впровад- ження заходів	Після впровад- ження заходів	Абсо- лютне відхи- лення	Темп при- росту, %
1	Кількість виробів	шт.	7200	8300	1100	15,28
	Ортопедичне взуття, дитяче	шт.	3250	3520	270	8,31
	Ортопедичне взуття, жіноче	шт.	2800	3100	300	10,71
	Ортопедичне взуття, чоловіче	шт.	1150	1680	530	46,09
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1934,6	1780,5	-154,1	-7,97
	Ортопедичне взуття, дитяче	тис. грн.	820,5	780,6	-39,9	-4,86
	Ортопедичне взуття, жіноче	тис. грн.	942,0	845,6	-96,4	-10,23
	Ортопедичне взуття, чоловіче	тис. грн.	172,1	154,3	-17,8	-10,34
3	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	18838,4	21650,0	2811,6	14,92
	Ортопедичне взуття, дитяче	тис. грн.	8650,5	9980,0	1329,5	15,37
	Ортопедичне взуття, жіноче	тис. грн.	5970,0	7130,0	1160,0	19,43
	Ортопедичне взуття, чоловіче	тис. грн.	4217,9	4540,0	322,1	7,64
4	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн	3855,9	3990,0	134,1	3,48
5	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,10	0,08	-0,05	-19,92
	Ортопедичне взуття, дитяче	грн.	0,09	0,08	-0,03	-17,54

Продовження табл.2.10

	Ортопедичне взуття, жіноче	грн.	0,16	0,12	-0,08	-24,84
	Ортопедичне взуття, чоловіче	грн.	0,04	0,03	-0,06	-16,70
6	Фондовіддача	грн.	4,89	5,43	0,54	11,06
	Ортопедичне взуття, дитяче	грн.	2,24	2,50	0,26	11,49
	Ортопедичне взуття, жіноче	грн.	1,55	1,79	0,24	15,42
	Ортопедичне взуття, чоловіче	грн.	1,09	1,14	0,04	4,02
7	Середньообліков а чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	81	85	4	4,94
8	Продуктивність праці	тис. грн	232,57	254,71	22,13	9,52
9	Чистий прибуток	тис. грн	634,20	820,00	185,80	29,30
10	Рентабельність продажу	%	3,37	3,79	0,42	12,51

Розрахунок ефективності сприятиме ТОВ «Ортекс-ЛТД» :

1. Впровадження заходів щодо зниження собівартості продукції, за рахунок зниження матеріальних витрат, дозволить знизити собівартість продукції на 7,97%.

2. Удосконалення існуючого обладнання дозволить збільшити обсяг випуску продукції на 15,28%, збільшивши при цьому середньорічну вартість основних виробничих фондів на 134,1 тис. грн.

3. Після впровадження заходів витрати на 1 грн. товарної продукції зменшаться з 0,10 грн. до 0,08 грн.

4. Показник фондівіддачі зросте з 4,89 до 5,43, тобто темп приросту складає 11,06%.

5. Дані заходи дозволять також збільшити продуктивність праці на 9,52%.

6. Всі перераховані заходи дозволять збільшити чистий прибуток підприємства на 29,30%. Після запропонованих заходів чистий прибуток збільшиться на 185,80 тис. грн. з 634,20 тис. грн. до 820,00 тис. грн.

Слід також відмітити, що з ростом обсягу випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але і внаслідок збільшення кількості продукції, що випускається. Таким чином, чим більший обсяг виробництва, тим за інших рівних умов більше сума одержуваного підприємством прибутку.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Ортекс-ЛТД» є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України. ТОВ «Ортекс-ЛТД» може займатися будь-якою законною діяльністю, передбаченою статутом підприємства та законодавством країни.

Предметом діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД» є виробництво ортопедичного взуття.

В ТОВ «Ортекс-ЛТД» існує лінійно-функціональна організаційна структура управління. Лінійно-функціональна організаційна структура включає в себе групу функціональних підрозділів, які розташовані в лінію один за одним і підпорядковуються вищому керівництву. У такій структурі кожен функціональний підрозділ ТОВ «Ортекс-ЛТД» спеціалізується на певному виді робіт або функції, наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал і т.д. Кожен підрозділ ТОВ «Ортекс-ЛТД» має свого керівника, який відповідає за виконання завдань свого відділу і звітує перед вищим керівництвом. У такій структурі комунікація і координація між підрозділами ТОВ «Ортекс-ЛТД» здійснюється по вертикалі, через лінію керівництва.

Вищий рівень керівництва приймає стратегічні рішення, встановлює цілі і завдання, а нижчі рівні забезпечують виконання цих завдань у межах своїх функціональних областей.

У 2021 році ТОВ «Ортекс-ЛТД» зазнало збільшення свого чистого доходу від продажу продукції на 23,48% порівняно з 2020 роком. У той же час, собівартість реалізованої продукції також зросла на 28,82%. Чистий прибуток підприємства збільшився на 213,76% порівняно з 2020 роком. Рентабельність становила 3,37% на кінець 2021 року. Крім того, продуктивність праці підприємства збільшилась на 29,58%, до 232,57 тис. грн. Загалом, у 2021 році підприємство відзначило покращення в своїй господарській діяльності порівняно з 2020 роком.

ТОВ «Ортекс-ЛТД» використовує різноманітні шляхи для поліпшення управління, такі як удосконалення системи планування та контролю; розвиток фінансового планування та системи управління фінансовими ризиками; посилення мотивації персоналу та удосконалення системи управління ним; розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів; оптимізація структури управління та вивчення ринкових тенденцій та аналіз конкурентної ситуації з метою удосконалення стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Організація управління ТОВ «Ортекс-ЛТД» є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Організація управління включає в себе створення системи управління, розробку стратегії, планування і контролю, визначення структури управління та діяльності підрозділів підприємства, а також забезпечення взаємодії між ними.

Організація управління ТОВ «Ортекс-ЛТД» починається з визначення місії та стратегії підприємства, що передбачає аналіз ринку та конкурентної ситуації, визначення конкурентних переваг, визначення цілей та завдань. Після цього створюється система планування, що включає в себе визначення планів розвитку, бюджетування, контролю за виконанням планів та аналізу результатів.

Структура управління також є важливою складовою організації управління ТОВ «Ортекс-ЛТД». Структура управління ТОВ «Ортекс-ЛТД» - це організаційна форма розподілу повноважень та функцій між підрозділами підприємства з метою забезпечення ефективного функціонування всього підприємства. Структура управління ТОВ «Ортекс-ЛТД» залежить від таких факторів, як тип і розмір підприємства, його вид діяльності, організаційна культура та стратегія розвитку.

Важливим аспектом сутності управління ТОВ «Ортекс-ЛТД» є здатність керівника до ефективної комунікації з різними зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Це забезпечує взаємодію та співпрацю, що, в свою чергу, сприяє досягненню успіху в бізнесі.

На сучасному етапі існує безліч способів поліпшення ефективності управління підприємством. В ТОВ «Ортекс-ЛТД» можливе використання наступних підходів для покращення управління:

1. Покращення системи планування та контролю за реалізацією планів. Сутність покращення системи планування полягає в удосконаленні і

оптимізації процесів, методів та інструментів, що використовуються для розробки та виконання планів в ТОВ «Ортекс-ЛТД». Це означає зробити систему планування більш гнучкою, точною та відповідною потребам підприємства.

2. Розвиток системи управління фінансовими ризиками та фінансового планування. Розвиток системи управління фінансовими ризиками та фінансового планування в ТОВ «Ортекс-ЛТД» включає наступні аспекти:

- оцінка потенційних фінансових ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це можуть бути зміни валютних курсів, процентних ставок, цін на ринку або зміни законодавства;
- аналіз фінансових ризиків для визначення їх впливу на підприємство. Це включає оцінку імовірності появи ризику, визначення його наслідків та розробку стратегій управління цими ризиками;
- створення детального плану використання фінансових ресурсів, який враховує поточні та майбутні фінансові потреби підприємства. Це включає складання бюджету, розподіл коштів на різні проекти та інвестиції, а також прогнозування прибутку;
- систематичний моніторинг та аналіз фінансових показників для виявлення відхилень від планових показників, оцінки ефективності стратегій управління ризиками та фінансового планування.

3. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів та управління даними. Сутність використання сучасних інформаційних технологій полягає в тому, що вони дозволяють ТОВ «Ортекс-ЛТД» покращити свою ефективність та конкурентоспроможність шляхом впровадження передових інструментів, програм та систем.

Основні аспекти використання сучасних інформаційних технологій включають: автоматизацію та оптимізацію процесів; покращення доступу до інформації; забезпечення ефективного спілкування та співпраці; підвищення рівня безпеки; покращення аналітики та прийняття рішень.

4. Зміцнення мотивації персоналу та вдосконалення системи управління персоналом є важливими аспектами для досягнення успіху ТОВ «Ортекс-ЛТД». Основні сутності включають: розуміння потреб та очікувань співробітників; забезпечення стимулюючого робочого середовища; визначення цілей та очікувань; справедлива та прозора система винагород.

5. Розширення ринків збуту та привертання нових клієнтів є важливими стратегічними завданнями для росту бізнесу. Основні сутності включають: ринковий дослідження та сегментація; розробка конкурентоспроможної пропозиції; маркетингові кампанії та комунікація; розвиток партнерських відносин.

6. Оптимізація структури управління з метою зниження витрат та підвищення продуктивності праці.

7. Вивчення ринкових тенденцій та аналіз конкурентної ситуації для удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Такі підходи сприяють забезпеченню ефективного управління та досягненню успіху в діловій діяльності ТОВ «Ортекс-ЛТД».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Шиліпук О.Я. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. С.6-10.
2. Баєва О. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2016. 468 с.
4. Блага Н. В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2013. 156 с.
5. Боднар Т.І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С.93-95.
6. Бордзань С. П. Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством. 2016. URL: http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf.
7. Брич В.Я., Перит І.О. Основи управління бізнесом вітчизняних суб'єктів господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3. С.82-93.
8. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
9. Голубка О. Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-1. С.113-117.
10. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Алерта, 2017. 516 с.
11. Документація та фінансова звітність ТОВ «Ортекс-ЛТД» за 2020 р. та 2021 р.

12. Єршова О.О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник КНУТД* 2016. №6. С.66-79.
13. Жемба А., Шергіна Л., Пономарьова Ю. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств у нестійкому бізнес-середовищі. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 23-25.
14. Законова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. *Керівник. Інфо*. 2014. URL: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>.
15. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С.86-92.
16. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.218-234.
17. Ковальчук О.В., Загоруйко В.Л. Загальні засади аналізу методів менеджменту. *Вісник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип.10. С.81-86.
18. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2012. 345 с.
20. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
21. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С.510-513.
22. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
23. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ:

- Каравела, 2015. 496 с.
24. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації: навчальний посібник. Львів:ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
 25. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
 26. Мінєнкова О.В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2015. № 9. С.415-420.
 27. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2014. № 11. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
 28. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
 29. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. За ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
 30. Рудінська О.В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 15. Вип. 2. С.105-122.
 31. Стукан Т.М. Економічне управління підприємством: сутність та напрями підвищення ефективності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. №2. С.61-65.
 32. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 5. С.167-170.
 33. Файоль А. Принципи адміністративного управління URL: <http://uchebnikonline.com/132/1088.html>.
 34. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. URL: <http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28462.pdf>

35. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. №53(1026). С.178-181.
36. Шкільняк М.М. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
37. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.

ДОДАТКИ