

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНОЮ**

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

Науковий керівник:

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент

д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор

_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Мулик Х. Управління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. Львів, 2025.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних особливостей процесу управління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною. У другому розділі роботи вивчено результати функціонування ринку оптової торгівлі в Україні, проаналізовано показники діяльності ТОВ «Овація» і розроблено рекомендації для підвищення ефективності процесу управління торговим підприємством з врахуванням впливу нестабільності, спричиненої війною.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: оптова торгівля, ризики, війна, управління підприємствами, соціально-психологічні ризики.

ANNOTATION

Mulyk Kh. Enterprise management taking into account socio-psychological risks and threats caused by war. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the specialty 073 Management. Lviv, 2025.

The first section of the work studies the theoretical features of the enterprise management process taking into account socio-psychological risks and threats caused by war. The second section of the work studies the results of the functioning of the wholesale trade market in Ukraine, analyzes the performance indicators of LLC "Ovation" and develops recommendations for improving the efficiency of the trade enterprise management process taking into account the influence of instability caused by war.

As a result of the theoretical and analytical study, conclusions were drawn and management proposals were provided.

Keywords: wholesale trade, risks, war, enterprise management, socio-psychological risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНОЮ	6
1.1 Основи управління підприємствами в сучасних умовах підвищеного рівня впливу ризиків і загроз	6
1.2 Теоретичні особливості ролі менеджера у процесу управління організацією	12
1.3 Особливості управління підприємствами оптової торгівлі в умовах впливу ризиків та загроз	20
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОВАЦІЯ» З ВРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНО	27
2.1 Аналіз показників функціонування сфери оптової торгівлі в Україні	27
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Овація»	40
2.3 Напрями управління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною	48
Висновки до другого розділу	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

Актуальність дослідження. Криза, як незапланований процес, що включає послідовність подій, що відбуваються протягом певного періоду часу, порушує динамічну рівновагу підприємства з його середовищем та його існуванням. Це змушує підприємця або менеджера приймати важкі та ризиковані рішення, пов'язані з фінансовою сферою (загроза можливої втрати активів, інвестованих у компанію та створених у ній), особистої сфери, і, зокрема, прихильності реалізації мрій, цілей чи проектів, які в умовах кризи закінчуються невдачею, викликаючи втрату впевненості в собі, стрес або погіршення відносин з оточенням (втрату довіри чи авторитету).

Менеджери та підприємці зазвичай виходять з того, що серйозні кризи виникають дуже рідко і не потребують спеціальних процедур, і що на кризу потрібно реагувати, коли вона виникає. У цьому контексті постає питання, чи здатні менеджери та підприємці відповідати на виклики антикризового менеджменту, суть якого полягає в управлінні підприємством під тиском та вирішенні напружених ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління підприємствами є широко дослідженими як вітчизняними так і іноземними дослідниками. Зокрема, серед провідних науковців-менеджерів доцільно відзначити Бай С. І., Баранюк Н. І., Гоза В. М., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В., Гливенко С. В., Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Копитко М. І., Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Холодницька А., Бондар В. Визначними науковцями вивчалися питання і управління підприємствами оптової торгів, зокрема – це Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Тимчина А.І., Богославець Г.М., Трубей О.М. Кошельок Г.В. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та дослідження особливостей процесу правління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною.

У ході практики були поставлені і вирішені наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні особливості процесу управління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною;
- проаналізувати показники ефективності діяльності та управління ТОВ «Овація»;
- вивчити тенденції розвитку сфери оптової торгівлі в Україні;
- розробити рекомендації для підвищення ефективності процесу управління ТОВ «Овація» з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною.

Об’єкт дослідження – система управління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною.

Предмет дослідження – методи і технології процесу управління ТОВ «Овація» з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною.

Методи дослідження: графічний, аналітичний, індукції та дедукції.

Кваліфікаційна робота складається із двох розділів, в яких досліджено: основи управління підприємствами в сучасних умовах підвищеного рівня впливу ризиків і загроз, теоретичні особливості ролі менеджера у процесу управління організацією, особливості управління підприємствами оптової торгівлі в умовах впливу ризиків та загроз, здійснено аналіз показників функціонування сфери оптової торгівлі в Україні та аналіз діяльності ТОВ «Овація», запропоновано напрями управління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНОЮ

1.1. Основи управління підприємствами в сучасних умовах підвищеного рівня впливу ризиків і загроз

Менеджмент як наука і практика, що визначається послідовністю дій менеджера, що впливає з його досвіду, знань і навичок, зазнає постійних трансформацій. Це пов'язано з постійною еволюцією факторів, що формують середовище підприємства, і пов'язаних з ними наукових знань у цій галузі. Ці два аспекти управління підприємством, незважаючи на часті розбіжності, на стику теорії та практики обмінюються між собою знаннями та досвідом, коригуючи напрями свого розвитку, що робить їх більш ефективними.

Як в українській, так і в зарубіжній літературі існує багато трактувань понять менеджменту та лідерства. У західній літературі ці два терміни часто вважаються синонімами. Вихідним визначенням менеджменту автор вважав визначення, сформульоване Я. Зеленецьким. Він розглядав управління в ширшому і вузкому значенні. Управління в більш широкому розумінні розуміється як «дія, спрямована на те, щоб інші речі відбувалися відповідно до мети того, хто ними керує». Управління у вузкому розумінні означає управління людьми, у нашому випадку працівником, і тому «управління – це дія, спрямована на те, щоб спонукати інших людей діяти так, щоб це відповідало меті особи, яка ними керує» [1].

Ми визнаємо в цих визначеннях процесний підхід із дуже фундаментальним розумінням явища, яке не потребує подальших пояснень. Менеджмент, з іншого боку, за Ю. Зеленецьким, є «особливим типом управління, коли влада над людьми є результатом володіння речами, які є для них необхідними об'єктами

та/або знаряддями праці (...) або з дозволу, отриманого від власника цих речей» [1].

Отже, управління без керівництва не існує, і відмінність між цими поняттями полягає в тому, що керівництво стосується людей, а управління – організації.

На думку Р.В. Гріффін, управління «це набір заходів, включаючи планування та прийняття рішень, організацію, керівництво, тобто керівництво та контроль над людьми, спрямованих на ресурси організації (людські, фінансові, матеріальні та інформаційні) і виконуються з наміром досягти цілей організації ефективним і результативним способом» [2]. Основною метою управління є забезпечення ефективності та результативності. Ефективність у цьому випадку означає розумне використання ресурсів без зайвих витрат, тоді як ефективність – це прийняття правильних рішень і успішне їх виконання.

Більш детально питання менеджменту як процесу було представлено Дж. Пенком. Згідно з ним, менеджмент – це сукупність дій із прийняття рішень, які забезпечують контроль процесів і ресурсів компанії з метою їх зв'язку та використання таким чином, щоб отримати найкращий можливий ефект в існуючих умовах функціонування макросередовища в ефективній, результативній та узгодженій із соціальним удосконаленням економічної діяльності [3].

Питання менеджменту було представлено ще ширше та більш описово засновником науки менеджменту Генрі Файолем. За його словами, управляти означає [4]:

- надати матеріальному та соціальному організму такі розміри з точки зору кожної з його функцій, щоб він міг виконувати свою роль надійно та економічно,
- брати до уваги будь-які дії – технічні, комерційні, фінансові чи інші – зобов'язання та наслідки, які ці дії спричиняють по відношенню до всіх інших функцій підприємства,

- застосовувати витрати пропорційно до ресурсів, розміру власності та кількості інструментів до виробничих потреб, покупки до споживання, продажу до виробництва,

- побудуйте свій завод відповідно до ваших потреб, не надто малий і не надто великий, пристосуйте своє обладнання до його призначення, способи транспортування – до засобів зв’язку, а свої страхові заходи – до потенційних ризиків,

- підпорядкувати другорядне головному,

- загалом – надавати речам і справам потрібні розміри, пристосовувати засоби до мети.

Процес управління організацією як відкритою системою наведено на рис. 1.1.

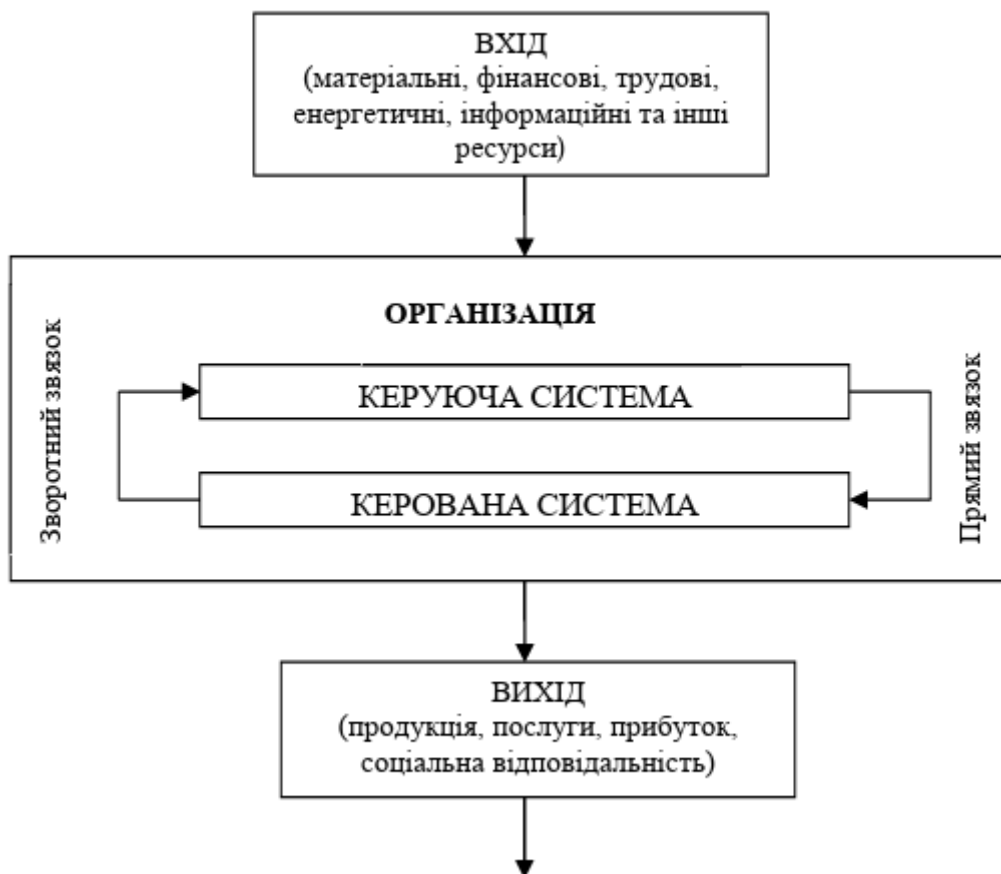


Рис. 1.1. Процес управління організацією як відкритою системою

Джерело: [4]

Найбільш повно процес управління був визначений Р.В. Гріфон. Відповідно до нього менеджмент включає чотири основні типи завдань [5]:

- Планування та прийняття рішень. У своїй найпростішій формі планування означає встановлення цілей організації та визначення способів їх найкращого досягнення. Прийняття рішення, яке є частиною процесу планування, означає вибір курсу дій з-поміж різноманітних доступних варіантів. Ці два елементи дозволяють процесу управління залишатися ефективним у встановленні корпоративних цілей і визначенні способів їх досягнення.

- Організація. Після встановлення цілей і розробки плану дій наступним етапом є організація людських ресурсів та інших елементів, необхідних для виконання поставленого завдання, тобто логічне групування діяльності та ресурсів.

Хоча процес управління характеризується теоретично встановленою послідовністю окремих видів діяльності, насправді він протікає багатопланово. Оскільки керівник часто займається багатьма справами одночасно, а досвід показує, що все не йде на 100% за планом, він або вона виконує різні типи завдань одночасно в різному порядку.

- Мотивація. Вважається, що це найважливіша і найоперативніша форма управлінської діяльності. Це пов'язано з мотивацією співробітників організації до співпраці в питаннях, що становлять її інтереси. У цій діяльності виявляються чи не виявляються характеристики лідерства, які повинні бути невід'ємною рисою керівника.

- Контроль. Останній етап процесу управління полягає в тому, щоб спостерігати, на якому етапі зараз знаходиться організація в досягненні своїх цілей, які проблеми виникають на постійній основі, які вимагають коригувальних дій, і чи відповідають отримані результати етапам проекту, запланованим у встановлений термін.

Сучасна соціально-економічна ситуація, що характеризується нестабільністю та частими змінами, визначається потоком інформації. Завдяки

високому технологічному рівню інформація стала найважливішим генератором змін у навколишньому середовищі та на кожному підприємстві.

Тому справжнім випробуванням для компаній є пошук і впровадження рішень, які дозволяють їм адаптуватися до нових умов.

Організація діяльності компанії є одним із ключових елементів процесу управління бізнесом. Цьому повинен передувати ретельний аналіз компанії, постановка цілей і планування всіх кроків для реалізації проекту. Організація в процесі управління підприємством означає групування всіх необхідних елементів, з яких буде побудовано підприємство, в одному місці та в один час для створення такої організації людей, ресурсів і обладнання, яка забезпечує їх оптимальну співпрацю, спрямовану на досягнення поставленої мети. Цей процес має, залежно від передбачуваного розміру підприємства, різні рівні узагальнення (абстрагування), починаючи від визначення глобальних потреб, потоків і основних елементів підприємства, закінчуючи визначенням діяльності окремих працівників та їхніх професійних відносин між ними та між компонентами підприємства. Рівень складності організації діяльності підприємства зростає також із збільшенням масштабу його діяльності, що зумовлено складністю його господарської діяльності та кількістю та різноманітністю зв'язків із оточенням, як ближчим, так і віддаленим.

Найважливішим елементом будь-якої організації є люди, правильний персонал для кожної посади. Щоб бути успішним або навіть виконувати свої звичайні обов'язки, між членами команди повинні бути співпраця, довіра та готовність допомогти, а також підтримка вашого боса. Це створює формальні та неформальні зв'язки, важливі для функціонування підприємства та допомагають зрозуміти роль працівників в організації.

Природною складовою в процесі організації діяльності підприємства є схема функціонування організації, тобто організаційна структура. Це специфічний для кожного підприємства «скелет», що характеризує основні особливості його структури та функціонування. За роки існування теорії управління підприємством з'явилося багато визначень, що описують форму

організаційної структури в різних підходах. Найпростіший і найбільш загальний був даний Р.В. Гріффін визначає організаційну структуру як набір будівельних блоків, які можна використовувати для формування організації [4]. Потім він перерахував шість основних елементів, необхідних для побудови організації:

- оформлення позицій,
- групування робочих місць,
- встановлення управлінських відносин (службових відносин) між посадами,
- розподіл повноважень щодо прийняття рішень між посадами,
- координація діяльності між посадами,
- диференціація посад.

У праці [5] описується організаційна структура як набір функцій і відносин, які формально визначають місію, яку має виконувати кожна організаційна одиниця, і принципи співпраці між елементами організації.

Визначення організаційної структури, що враховує всі аспекти функціонування підприємства, сформулював М. Білецький. За його словами, це сукупність зв'язків між елементами організації: людьми, матеріальними компонентами та способом їх влаштування, що дозволяє розрізнити структуру елементів організації та структуру процесів [6].

Наступним етапом організації діяльності в рамках побудови організаційної структури підприємства є групування робочих місць відповідно до логіки організаційного плану, тобто створення відповідних підрозділів. Організаційна одиниця — це сукупність посад, які перебувають під спільним єдиним керівництвом і виконують подібні функції. За своєю роллю в сприянні досягненню організаційних цілей організаційні підрозділи можна розділити на: лінійні, штабні та допоміжні. Лінійні керівники безпосередньо реалізують цілі компанії (виробничі осередки). Штабні офіцери виконують аналітичні та консультативні функції щодо лінійних офіцерів. Завданням допоміжних підрозділів є координація роботи двох попередніх підрозділів та забезпечення їх виробничим потенціалом. На цьому етапі організаційної діяльності закладаються

перші керівні посади, які передбачають відповідальність і організаційні функції. Посади зі схожою сферою діяльності або пов'язані, наприклад, технологічним процесом можуть створювати групи осередків, визначені як організаційний підрозділ, який найчастіше підпорядковується одному з членів управління.

1.2. Теоретичні особливості ролі менеджера у процесу управління організацією

У сучасному світі різні явища і процеси відбуваються в кожній сфері життя людини. Це також стосується організацій, які потребують ефективного та ефективного управління, щоб вижити та розвиватися в неспокійному середовищі. За успіхом кожної організації стоять люди, які в ній працюють, які відповідають за її управління та віддані досягненню її цілей. Попит на успішних менеджерів величезний. Кожна компанія хотіла б найняти найкращих, найефективніших менеджерів.

Менеджер виконує багато важливих функцій, які допомагають і підтримують управління організацією в будь-якій економічній ситуації. Залежно від рівня управління можна говорити про такі управлінські ролі:

- стратег – менеджер вищого рівня,
- інтегратор – керівник середньої ланки,
- спеціаліст – спеціаліст у певній галузі, наприклад, фінанси чи виробництво.

Кожна організація стикається з проблемами, пов'язаними з багатьма аспектами управління в неспокійному середовищі. Тому важливо мати у своїх лавах людей, які можуть вплинути на розвиток вашої компанії. До них належать:

- менеджери, які завдяки своїй мудрості, раціональності та витримці керують організацією. До їх основних завдань входять: планування, бюджетування, організація, підбір співробітників і контроль за виконаними завданнями. Керівник характеризується довірою, оскільки він аналізує свої рішення та консультується з фахівцями;

- лідери, які повинні мати душу, пристрасть і креативність. Вони можуть забезпечити напрямок і бачення, мотивувати та надихати. Кожен лідер характеризується гнучкістю, сміливістю та незалежністю, які допомагають сприймати та розвивати інновації, що впливають на розвиток компанії.

Різниця між менеджером і лідером наведена у табл 1.1.

Таблиця 1.1

Різниця між менеджером і лідером

МЕНЕДЖЕР	ЛІДЕР
Покладається на посадову владу	Взаємодіє з опорою на особисту владу
Адміністратор	Новатор
Доручає	Окрилює
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професійний	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Особа, яку поважають	Особа, яку люблять

Джерело: [5]

Влада, яку мають менеджери в компанії, дозволяє їм досягати своїх особистих цілей. Це особливо вірно, коли вони не є акціонерами компанії, в якій працюють. У такому випадку найважливішими мотивами дій є, перш за все, винагорода, гарантія роботи, професійний престиж, професійна досконалість, кваліфікація та навички, які допомагають знайти своє місце на роботі на будь-якій посаді.

Авторитет керівника має ґрунтуватися на його чи її авторитеті, що означає серйозність і підкреслює важливість і цінність знань і поведінки. Є два види повноважень:

- формальний – пов’язаний із займаною посадою, виконуваною функцією та результатами організації товариства, передбаченими законом. Додатково це може бути підкріплено особистими якостями керівника. Але влада не повинна будуватися штучно, тобто шляхом застосування сили та відносин начальник-підлеглий,

- неформальний – пов’язаний із здійсненням неофіційного лідерства та здатністю переконувати та впливати на інших.

У випадку з цією владою схильності необхідні, оскільки вона впливає з рис особистості, а не з раніше призначеної функції.

Кожен хороший менеджер повинен мати офіційну владу, що впливає з функції, яку він виконує, а також неформальну владу, пов’язану з рисами особистості керівника. Уміле використання цих двох видів повноважень допомагає керівнику підвищити ефективність роботи. Співробітники з більшою ймовірністю будуть виконувати свої обов’язки, знаючи, що рішення правильні, оскільки вони були прийняті правильною людиною. Ця віра є результатом довіри до менеджера.

Лідерство полягає в досягненні цілей компанії шляхом спілкування керівника з працівниками, їх мотивація та вирішення можливих конфліктів під час виконання службових обов’язків. Можна виділити три типи лідерів: автократичний, демократичний і ліберальний.

Стилі лідерства, присутні в організації [4]:

- Автократичний лідер приймає всі рішення сам, а потім передає вказівки своїм підлеглим щодо їх виконання. Якщо лідер знає свою команду, він може дозволити собі працювати в манері, орієнтованій на завдання. Перевагою цього стилю є швидкість прийняття рішень, а недоліком — упущення та ігнорування ідей співробітників і відсутність у них здатності проявляти будь-які ініціативи. Цей стиль може добре працювати в ситуаціях, коли співробітникам бракує мотивації діяти або вони просто не мають достатньої кваліфікації.

- Демократичний лідер представляє ситуацію співробітникам і залучає їх до процесу прийняття рішень, таким чином заохочуючи їх представляти власні ідеї

щодо вирішення. Керівник враховує пропозиції підлеглих з відповідною кваліфікацією та навичками, а потім аналізує їх. У такій ситуації рішення приймаються повільніше, ніж демократичний лідер.

- Ліберальний лідер не втручається в спосіб і ритм роботи підлеглих, але готовий надавати мінімальні вказівки. Встановлює стандарти продуктивності та дозволяє співробітникам знаходити власні рішення для досягнення поставлених цілей. У цьому стилі керівництва керівник повинен дуже довіряти своїм підлеглим, які знають стандарти та мають відповідну мотивацію для їх досягнення.

Вибір правильного стилю управління залежить, насамперед, від особистісних якостей начальника та потенціалу та навичок його підлеглих. Не кожна людина, яка займає владну посаду, є хорошим лідером, який може спрямувати команду на досягнення поставлених цілей.

Для кожної організації важливо створити організаційну структуру, адаптовану до способу та специфіки ведення господарської діяльності. Розподіл ресурсів має служити реалізації бізнес-процесів, одночасно розвиваючи навички співробітників.

Розробку організаційних структур і сам процес організації можна охарактеризувати чотирма ключовими принципами:

- розподіл праці в організації повинен бути організований таким чином, щоб поставлені завдання виконували люди, які найкраще підготовлені до них. Це допоможе оптимізувати роботу організації та уникнути непотрібних помилок;

- департаменталізація, яка передбачає групування однотипних завдань, що дає можливість менеджеру координувати діяльність;

- комунікація в організації є ієрархічною з урахуванням професійного зв'язку. Це означає, що всі повноваження передаються зверху вниз, «від керівника до співробітника»;

- допускається централізація або децентралізація контролю і влади.

Централізація концентрує владу на найвищих рівнях управління організацією, тоді як децентралізація є процесом передачі повноважень керівництву нижчої та середньої ланки.

Ми можемо розділити менеджерів залежно від того, де вони працюють, тобто на якому рівні управління в організації. Існує три основних рівня: менеджери вищої, середньої та першої ланки.

Незалежно від рівня управління, менеджери зазвичай пов'язані з певною сферою діяльності, наприклад, маркетинг, фінанси, адміністрування тощо.

- Топ-менеджери – складають невелику групу управлінського персоналу, найчастіше президентів, віце-президентів або керуючих директорів. Вони відповідають за управління всією організацією. Перш за все, вони визначають цілі та розробляють стратегічні плани, і важливою частиною їхніх завдань є зовнішнє представництво суб'єкта в контактах з діловими партнерами.

Робота топ-менеджерів зазвичай складна, вони приймають ключові рішення щодо діяльності організації, наприклад, придбання інших компаній, вихід на нові ринки, диверсифікація виробництва.

Ці дії займають багато часу та викликають стрес, але, як правило, високо винагороджуються.

- Менеджери середньої ланки – як правило, найбільша управлінська група, що складається з керівників заводів, керівників відділів і керівників операцій. Вони відіграють важливу роль для організації; хоча вони не визначають напрямок діяльності організації, вони реалізують те, що було прийнято на найвищому рівні. Вони можуть бути координаторами, посередниками та інтерпретувати зв'язки між стратегічним та оперативним рівнями.

Менеджери середньої ланки керують людьми та співпрацюють з ними, а це означає, що вони можуть відповідати як за внутрішнє управління командою, так і виступати в якості амбасадорів для інших команд.

- Керівники першої ланки контролюють і координують діяльність виконавчих працівників. До них відносяться: майстри, супервайзери, офіс-

менеджери та координатори. Їхні повсякденні завдання полягають насамперед у безпосередньому нагляді за роботою підлеглих.

У будь-якій організації менеджери можуть працювати в різних сферах, таких як маркетинг, фінанси, операції, кадри та адміністрування. Однак на кожній із цих посад їм доручають різні завдання:

- менеджери з маркетингу – несуть відповідальність за залучення споживачів і клієнтів для придбання продуктів і послуг організації;
- фінансові менеджери – відповідають за: бухгалтерський облік, управління грошовими коштами, інвестиції;
- операційні менеджери – займаються побудовою систем, які виробляють продукти та послуги та управлінням ними;
- менеджери з персоналу – відповідальні за підбір і розвиток співробітників;
- адміністративні менеджери – демонструють знання всіх функціональних сфер управління. Однак вони не мають спеціальної освіти в якійсь конкретній галузі, тому вважаються універсалами;
- інші типи менеджерів – включають спеціалізовані керівні посади, які не підходять до жодної з описаних груп.

Хороший менеджер досягає успіху, мотивуючи команди людей своєю відданістю, а іноді навіть геніальністю, а також встановлюючи нові бізнес-напрямки та неймовірні цілі.

Залежно від свого місця в управлінській ієрархії керівники виконують різні ролі в організації, виконуючи покладені на них обов'язки. У зв'язку з цим можна виділити міжособистісні, інформаційні ролі та ролі прийняття рішень.

1. Міжособистісні ролі менеджера включають:

- представник – керівник – це особа, яка діє від імені організації під час ділових контактів та інших зустрічей, важливих для діяльності компанії,
- лідерство – керує роботою команди та забезпечує задоволення її потреб.

Завдання керівника полягає в тому, щоб мотивувати підлеглих, а також оцінити їх, що може бути підставою для нагородження працівника, а також для його звільнення,

- зв'язок – отримує нових клієнтів і замовлення, підтримує контакти з різними зовнішніми організаціями, що дозволяє йому виконувати завдання, які є ключовими для функціонування компанії.

Завдяки навичкам міжособистісного спілкування менеджери можуть спілкуватися з підлеглими, мотивувати їх і координувати роботу таким чином, щоб вони могли досягати поставлених цілей.

2. Інформаційні функції менеджера зосереджені насамперед на отриманні та передачі інформації, пов'язаної з діяльністю організації. Серед них можна виділити:

- експерт, спеціаліст – володіє знаннями, заснованими на спеціалізованій літературі щодо діяльності організації, що полегшує здійснення необхідних управлінських дій,

- пропагатор – забезпечує підлеглих інформацією, необхідною для виконання завдань. Представляє план заходів, готує та розсилає звіти, періодичні видання та листи,

- прес-секретар компанії – надає інформацію про організацію зовнішньому середовищу. Бесіди з професіоналами та професійними групами, які представляють певну галузь знань.

В інформаційній ролі важливі спілкування між людьми та командна робота. Як представник компанії, менеджер зобов'язаний відбирати лише ту інформацію, яка може бути оприлюднена ширшій групі або навіть за межами організації. Представляючи план дій колегам, він повинен враховувати будь-які невідповідності або проблеми, які потребують з'ясування або вирішення. У цьому випадку це відбувається в ролі експерта чи спеціаліста, що вимагає знань і вміння приймати складні рішення.

3. Функції менеджера щодо прийняття рішень передбачають виконання дій на основі отриманої інформації. До них належать такі ролі:

- підприємці – ініціюють зміни, використовуючи всі можливості, що виникають для розвитку організації;

- протидія збоєм – спрямована на усунення проблем і конфліктів, які можуть виникнути в організації;
- менеджер ресурсів – його завдання полягає в організації розподілу ресурсів, що належать підприємству;
- переговорник – представляє організацію під час переговорів з іншими суб'єктами чи організаціями.

Рішення передусім передбачають ініціювання змін (роль підприємця), вжиття дій для забезпечення гармонійного функціонування організації (роль руйнівника), прийняття рішень щодо розподілу ресурсів (роль менеджера ресурсів) і проведення переговорів із співробітниками компанії та зовнішніми партнерами (роль учасника переговорів), які разом називаються ролями прийняття рішень.

Відповідність керівника займаній посаді не розглядається лише через призму його кваліфікації та професійної практики, оскільки високий рівень знань і досвіду не завжди сприяє досягненню високої ефективності виконуваних завдань. Таким чином, компетенції, які включають освіту, досвід і навички, таланти і схильності, інші психофізичні особливості, а також поведінку, очікувану роботодавцем і важливу в професійній роботі, здаються більш корисними при оцінці управлінського персоналу.

Класичний підхід до управлінських навичок представлений таким чином:

- технічні навички – необхідні для виконання або розуміння завдань, пов'язаних з даною організацією, і застосування відповідних методів і технологій;
- міжособистісні навички – встановлення контактів, спрощення спілкування та підвищення його ефективності, вирішення конфліктів, мотивація, справедлива оцінка співробітників, співпраця з постачальниками, клієнтами, інвесторами тощо;
- концептуальні навички – здатність мислити абстрактно, розпізнавати складність ситуації та розуміти зв'язки між елементами, мислити та діяти стратегічно;

- діагностичні та аналітичні навички – аналіз та діагностика проблем в організації, вивчення їх симптомів та розробка раціональних рішень, тобто проектування найбільш прийнятної відповіді на дану ситуацію та прийняття розумного рішення;

- здатність до спілкування – важлива як для ефективного отримання інформації та ідей, так і для донесення їх до підлеглих. Завдяки цьому вони знають, чого від них чекають, легше розподіляють завдання та координують роботу. Здатність спілкуватися також важлива при спілкуванні з керівниками вищої ланки;

- навички тайм-менеджменту – це вміння встановлювати пріоритети, які допомагають оптимізувати роботу, а також правильно делегувати завдання та повноваження.

1.3. Особливості управління підприємствами оптової торгівлі в умовах впливу ризиків та загроз

Глобальна економічна криза викликала багато змін у поведінці споживачів, тому компаніям довелося вдосконалювати методи управління, щоб збільшити свою конкурентну перевагу. Динамічні соціально-економічні зміни, викликані пандемією COVID-19, багато в чому змінили уявлення про покупки. Обмежений доступ до деяких продуктів змусив компанії шукати багато заміників. Споживачам також довелося замінити одні продукти іншими, більш доступними. Крах ланцюгів постачання змусив підприємства та споживачів шукати товари ближче один до одного, часто за вищими цінами. Ці дії призвели до економічної кризи, яка, як наслідок, вплинула на ціни на багато продуктів. Прогнози свідчать про те, що в найближчі роки можливе значне зниження продажів товарів, особливо предметів розкоші, через фінансове становище багатьох споживачів. Підвищення цін негативно вплинуло на бізнес і світову економіку, викликаючи незадоволення багатьох споживачів і часто призводячи до банкрутства багатьох

компаній. Ще одним чинником впливу на економіку стала війна в Україні, яка загострила і без того несприятливу світову ситуацію. Усі зазначені детермінанти сприяли змінам у поведінці споживачів у всьому світі, які були змушені розумно розпоряджатися своїми фінансовими ресурсами. В останні роки, окрім економічних чинників, більше уваги також приділялося зміні клімату, що призвело до вжиття більшої кількості заходів для догляду за природним середовищем. Сфера оптової торгівлі постраждала від впливу війни та ковіду, тому багато підприємств припилили існування, а інші – скоротили обсяги роботи.

Функції оптової торгівлі наведена на рис. 1.2, а на мікрорівні – табл. 1.2.

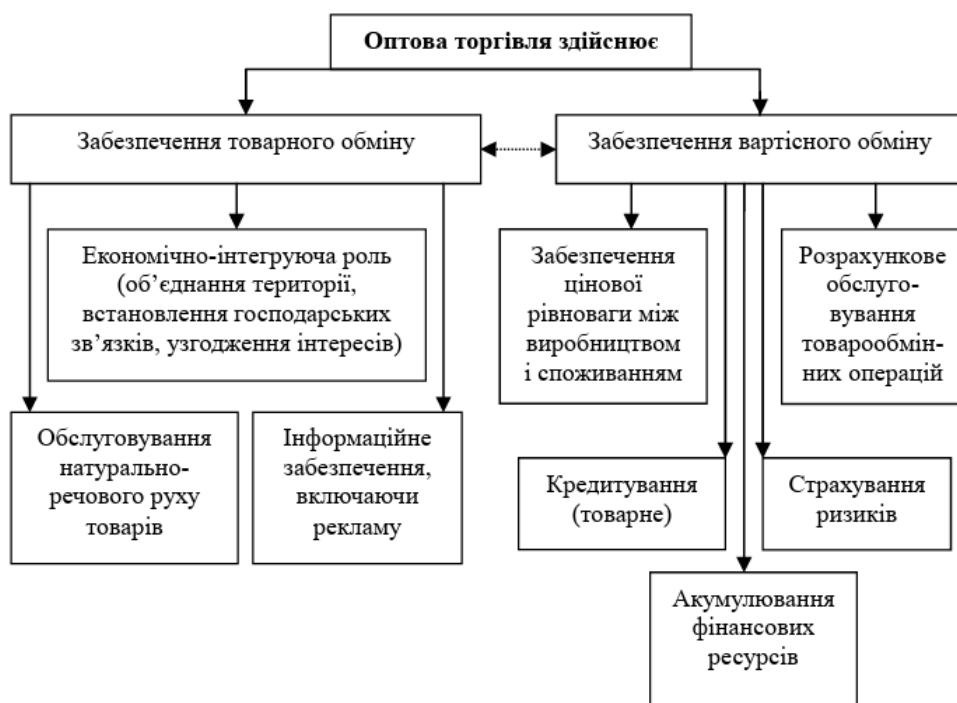


Рис. 1.2. Функції оптової торгівлі

Джерело: [8]

Таблиця 1.2

Функції оптової торгівлі на мікрорівні

Функції стосовно виробників – постачальників товарів	Функції стосовно покупців товарів
Здійснення закупівель товарів та вплив на виробників щодо їх орієнтації на потреби покупців	Оцінка потреб у товарах, полегшення процесів закупівлі товарів
Полегшення виконання функцій збуту продукції	Перетворення вузького виробничого асортименту у широкий торговий
Транспортування товарів	Формування необхідних розмірів партій поставки і зберігання запасів товарів
Зберігання товарних запасів, скорочення потреби у виробничому капіталі	Кредитування покупців при розрахунках за продані товари
Фінансове забезпечення, кредитування виробників	Сервісне обслуговування покупців
Зменшення комерційного ризику виробників, у тому числі за рахунок страхування	Визначення оптимальних форм і методів товарного забезпечення
Надання постачальникам оперативної інформації щодо ринку і вимог покупців	Надання інформаційно-консультативних та логістичних послуг
Створення позитивного іміджу виробника на ринку	Надання у лізинг товарів виробничо-технічного призначення тривалого використання

Джерело: [8]

Зміст функцій підприємств оптової торгівлі наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Зміст функцій підприємств оптової торгівлі

Джерело: [9]

Управління торговельним підприємством стосується всіх сфер його діяльності. Сформульовані цілі та обрані методи їх реалізації не можна

розглядати ізольовано, оскільки успіх компанії залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх умов. Конфронтація з навколишнім середовищем збільшує набір проблем прийняття рішень, з якими людина повинна зіткнутися, щоб забезпечити своє подальше існування. Ведення комерційної діяльності передбачає вирішення різноманітних проблемних ситуацій, які можна розділити на:

1) Установчий, який є основою для прийняття стратегічних рішень і визначає рамки для деяких тактичних рішень, необхідних для успішного функціонування компанії, таких як:

- а) вибір організаційно-правової форми та типів окремих торгових точок;
- б) визначення розміру підприємства;
- в) визначення місця розташування фірми;
- г) позначення основного асортименту продукції;
- д) формування рамкової цінової політики.

2) Тактичний, що стосується прийняття поточних рішень щодо:

- а) закупівельна політика;
- б) збутова політика;
- в) комунікаційна політика;
- г) політика відбору факторів виробництва.

Алгоритм здійснення оптової торгівельної діяльності наведено на рис. 1.4. Діяльність, яка становить ланцюжок створення вартості, створює нову цінність шляхом виробництва кінцевого продукту чи послуги, що надається кінцевому споживачу в кінці ланцюжка. Форма роздрібною торгівлі вимагає від суб'єкта господарювання детального й точного розуміння потреб своїх клієнтів. Це дозволяє ефективно брати участь в управлінні інформаційними потоками, що розуміється як підтримка партнерських відносин з виробниками, торговими посередниками, постачальниками логістичних, фінансових та інших послуг.

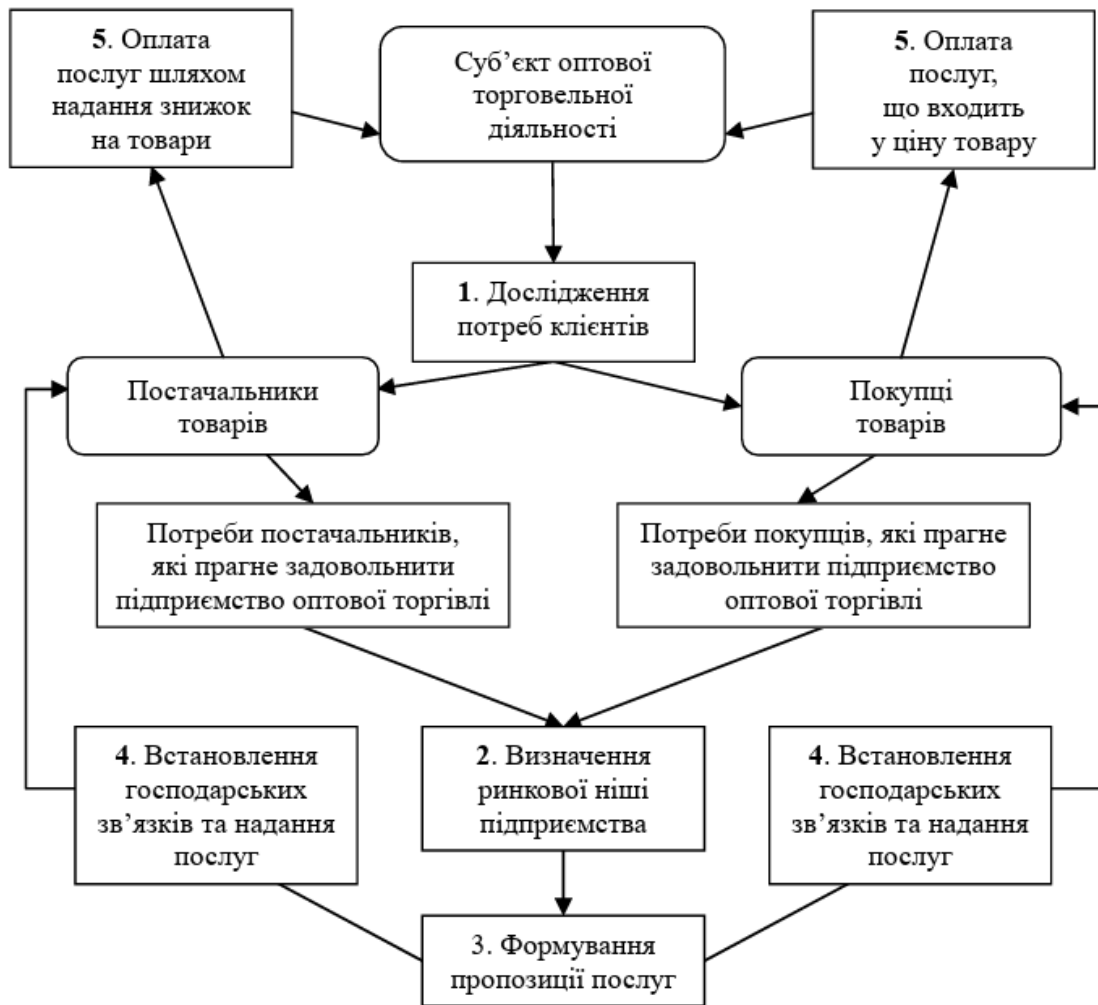


Рис. 1.4. Алгоритм здійснення оптової торговельної діяльності

Джерело: [10]

Продажі є одним із ключових елементів комерційної діяльності, але її успіх залежить від наявності багатьох інших компетенцій. Важливо повноцінно управляти торговельною точкою, від моменту надходження товару на склад до моменту його розміщення на полицях. Логістичні підсистеми надзвичайно дорогі, якщо їх не контролювати ефективно. Прикладом може бути зберігання надлишкових запасів на складі, якщо вони знадобляться. Ризики, пов'язані з такими діями, включають створення непотрібних витрат і володіння застарілими товарами. Будівництво складів і розподільних центрів, їх експлуатація та обслуговування пов'язані з величезними витратами. Подібна проблема стосується транспортних засобів, що перевозять товари між складами та магазинами. Таким чином, імператив витрат полягає в тому, щоб забезпечити

ефективність і ефективність логістики підприємства. Неправильне планування логістики поступово збільшує витрати в різних сферах діяльності, тому необхідно приймати правильні рішення, що дозволяє реалізувати практику управління логістикою. Управління логістикою на торговельному підприємстві - це управління всією діяльністю в процесі, яке включає такі завдання, як:

- 1) управління складом;
- 2) поповнення запасів;
- 3) розкладання продуктів на полицях;
- 4) контроль і управління термінами придатності;
- 5) поповнення асортименту;
- 6) організація простору;
- 7) вантажно-розвантажувальні роботи;
- 8) контроль якості;
- 9) аналіз вимог щодо сезонності розпродажів та рекламних кампаній;
- 10) інвентаризація;
- 11) управління готівкою.

Кожне з перерахованих вище може бути предметом аналізу в залежності від потреб конкретного підприємства. Процесний підхід передбачає, що кожна організація є набором певних процесів, які переплітаються між собою. Розуміння їх впливає на створення цінності, покращує ефективність операцій підприємства та підвищує задоволеність клієнтів шляхом систематичного вдосконалення та вдосконалення.

Висновки до першого розділу

Зростаюча складність середовища, його мінливість, сильна турбулентність, а також непередбачуваність і швидкість змін, що відбуваються в ньому, вимагають від підприємств вжиття адаптивних заходів. Результатом є постійні зміни в бізнесі. Вони повинні бути ретельно продумані, належним чином підготовлені та реалізовані. Розвиток підприємства є однією з найважливіших

економічних категорій. Його суть полягає в удосконаленні кількісної та якісної сторін функціонування суб'єктів господарювання. Це залежить від ряду факторів. Економічна практика показує, що розвиток підприємств має фундаментальне значення для соціально-економічного розвитку країни, функціонування суспільства та покращення умов і якості життя мешканців. Безумовно, величезний вплив на функціонування та динаміку розвитку суб'єктів господарювання мають процеси глобалізації та комп'ютеризації. Розвиток інформаційно-комунікаційних систем змінює умови ведення бізнесу. ІТ – незамінний елемент формування конкурентної переваги компанії. Це покращує його функціонування та дозволяє застосовувати нові методи та напрямки в управлінні, які сприяють підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У результаті появи нових вимог до системи управління підприємствами, що зумовлено в основному зміною зовнішніх умов їх функціонування, вибираються напрями розвитку.ці рецепти управління. Тому багато фрагментів різноманітних рецептів управління «живуть» більше на сторінках книг, ніж у практичному застосуванні. Змінні умови, в яких працюють підприємства, і нові виклики також означають, що різноманітні рецепти (концепції, методи тощо) стають все більш зацікавленими у вирішенні одних і тих же проблем, і в цій сфері з'являються різноманітні пропозиції. Буває, що вони взаємодоповнюють, доповнюють один одного, але буває, що вони альтернативні, замінні. Необхідність впровадження сучасних концепцій і методів підтримки підготовки виробництва, управління виробництвом і управління логістикою повинна розглядатися як важливий елемент формування конкурентоспроможності компанії, і це входить у всі стратегічні плани. Як і в усіх сферах діяльності компанії, і на виробництві слід шукати місця, де можна було б мінімізувати витрати, усунути недоліки в процесах і при цьому запропонувати сучасну продукцію, що відповідає світовим стандартам якості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОВАЦІЯ» З ВРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНО

2.1. Аналіз показників функціонування сфери оптової торгівлі в Україні

Незважаючи на численні занепокоєння експертів галузі, переважна більшість підприємств роздрібною торгівлі зафіксували прибуток у 2024 році (79% роботодавців заявляють, що їх компанія зафіксувала прибуток), що свідчить про те, що попри негаразди вони впоралися зі складною ситуацією.

Роботодавці, оцінюючи наслідки пандемії COVID-19 та війни в Україні, вказують не лише на негативні наслідки цих подій, а й на деякі позитивні моменти чи напрямки, які були змінені. До негативних наслідків можна віднести: порушення фінансової ліквідності (вказали 40% роботодавців), зниження кількості замовлень (35%), зменшення кількості клієнтів (34%) і виникнення проблем із ланцюгами поставок (33%). З іншого боку, кожній п'ятій компанії вдалося розширити свою пропозицію та запровадити нові види діяльності в напрямку цифровізації та автоматизації процесів – наприклад, 16% роботодавців запровадили онлайн-продажі, а ще 15% покращили їх. Покращення цифрової безпеки відзначили 14% роботодавців, а автоматизацію продажів – 9%.

Посилилися тренди – пов'язані з персоналізацією пропозиції, цифровізацією сектору, автоматизацією продажів та впровадженням багатоканальності (omnichannel). Висока вартість ведення бізнесу та висока інфляція дещо похитнули тренди, пов'язані з екологією та корпоративною соціальною відповідальністю – у важкі часи споживачі частіше вирішують гаманцем, аніж соціальними цінностями. Як наслідок, пандемія дещо сповільнила екологічний тренд.

Розумний шопінг – тренд, пов'язаний з раціональністю покупок і спробою отримати оптимальне співвідношення ціна-якість, що стає все більш актуальним в умовах високої інфляції. Більша гнучкість у сфері управління компанією, у

свою чергу, практикується в секторі, наприклад, через постійний моніторинг і зміну прејскурантів на продукцію, посилення прийняття рішень на нижчих рівнях організації (не тільки в штаб-квартирі) або врахування відмінностей і специфіки даного регіону, щоб швидше реагувати на зміни.

Половина роботодавців планує реагувати на нові виклики, в основному оперуючи маржою своїх продуктів, 36% мають намір розширювати свою пропозицію. Однак лише 14% роботодавців зацікавлені в інвестиціях у розвиток співробітників або збільшенні витрат на інновації. Кожна десята компанія розглядає можливість автоматизації окремих процесів, і лише 8% планують активізувати науково-дослідні роботи. Таким чином, майбутнє галузі значною мірою залежить від макроекономічної ситуації, а це не виглядає оптимістично – прогнози експертів на 2025 рік досить негативні – і буде пов'язане з новими викликами для роботодавців у галузі.

Незважаючи на невизначеність, що оточує цей сектор, роботодавці в цьому секторі не впроваджують стратегії, які могли б будь-яким чином підготувати їх до наступних місяців. Понад 60% компаній не мають плану дій, а ще 23% планують не далі наступного року.

У найближчі 3–5 років сценарії для сектору можуть бути дуже різними, залежно від ряду зовнішніх факторів і дій компаній. Розроблені сценарії включають як позитивні (бажані для розвитку сектору, використовуючи сміливі стратегії дій), так і негативні (яких сектор має уникати, виходячи з консервативної моделі дій). У результаті було створено п'ять сценаріїв майбутнього сфери торгівлі:

I. Боротьба за виживання. Сценарій, за якого несприятливе середовище у вигляді ряду негативних зовнішніх факторів, що впливають на сектор, змусить компанії зосередитися виключно на виживанні на ринку в найближчі 3–5 років, відкладаючи інвестиції та діяльність з розвитку. Будь-яка діяльність, пов'язана з екологією або корпоративною соціальною відповідальністю, буде відсторонена.

II: Відважні ризиковані люди. Нестабільні зовнішні умови не завжди повинні погіршувати становище суб'єктів галузі. Компанії, які мають відповідні

знання та обізнаність для пошуку нових рішень, незважаючи на складні умови (наприклад, у вигляді пропозиції нового продукту, пошуку ніші на ринку), матимуть шанс перетворити ризик на успіх у найближчі 3–5 років.

III: Найпозитивніший сценарій передбачає роботу в секторі сучасних і відданих компаній, чутливих до клієнта та навколишнього середовища. Позитивний сценарій для сектору в найближчі 3–5 років передбачає зміну макроекономічних умов, пов'язаних з інфляцією, стабільні ланцюжки поставок і постійну монетарну політику – стабілізація умов, пов'язаних з бізнесом, буде основною умовою для реалізації сценарію.

IV: Користуючись сприятливими економічними часами. Хороша економічна ситуація може означати, що для того, щоб зробити бізнес прибутковим, потрібно небагато зусиль. У найближчі 3–5 років компанії, що працюють у сприятливих умовах (у стабільному середовищі – сприятливі зовнішні фактори), зможуть просто «плисти за течією» без необхідності розробки детальних планів розвитку чи інвестицій.

V: Agile організації. Зіткнення елементів усіх вищезазначених моделей створює основу для окреслення остаточно найбільш ймовірного сценарію – з урахуванням деяких ризиків негативного сценарію, а також переваг позитивних сценаріїв. На думку роботодавців, хоча нинішня ситуація складна, у найближчі 3–5 років компанії сектора продовжуватимуть оцифрування та модернізацію – продовжить розвиватися електронна комерція. Інтеграція суб'єктів буде прогресувати.

Елементи окремих сценаріїв, ймовірно, з'являться в майбутньому з різною інтенсивністю та співіснуватимуть у секторі. Є сфери та дії, щодо яких експерти більше згодні (триваюча цифровізація сектора, зростаюча важливість сфер компетенції, пов'язаних з аналітикою та аналізом даних). Є й такі, щодо яких немає чіткої позиції (об'єднання компаній у групи капіталу, повернення до локальних операцій і співпраці).

Безперервна освіта у сфері цифрових, аналітичних і соціальних компетенцій залишається ключовим викликом. Варіативність і складність прогнозування

подальших напрямків розвитку (переплетення елементів з окремих сценаріїв) спонукає звернути увагу на багатовимірність компетенцій, що розуміються як певна відкритість, здатність адаптуватися до змін, швидкість реакції.

Аналізуючи довоєнні показники товарообороту України, то вони зростали в геометричній прогресії (рис. 2.1), що свідчить про активний розвиток сфери.

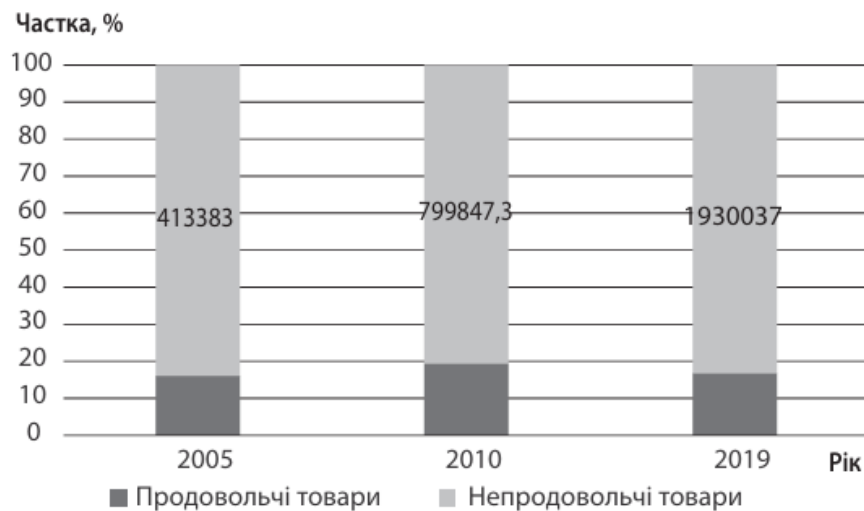


Рис. 2.1. Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі в Україні

Динаміка основних показників оптової торгівлі в Україні (табл. 2.1) про відносно стабільне функціонування сектору у період до повномасштабного вторгнення.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників оптової торгівлі в Україні

Показник	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн. грн	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8	3153187,3
Питома вага в оптовому товарообороті, %:	100	100	100	100	100
-продовольчих товарів	16,5	16,1	16,9	17,8	15,6
-непродовольчих товарів	83,5	83,9	83,1	82,2	84,4
Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту, у % до попереднього року	102,8	103,6	99,5	104,2	94,4

Впродовж 2017-2023 років товарна структура оптової торгівлі постійно змінювалася, так, станом на 2023 рік, співвідношення продемонстроване на рис. 2.2.

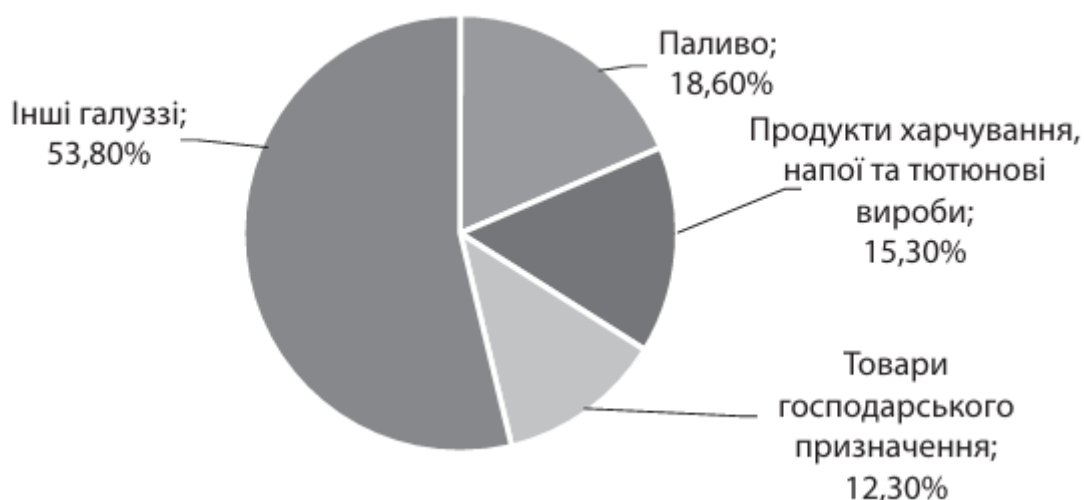


Рис. 2.2. Товарна структура оптової торгівлі у 2023 р., %

Аналізуючи структуру оптової торгівлі з позиції вітчизняного товаровиробника та іноземних товарів, то на початок повномасштабного вторгнення іноземні товари переважали і становили 55,9% (рис. 2.3).

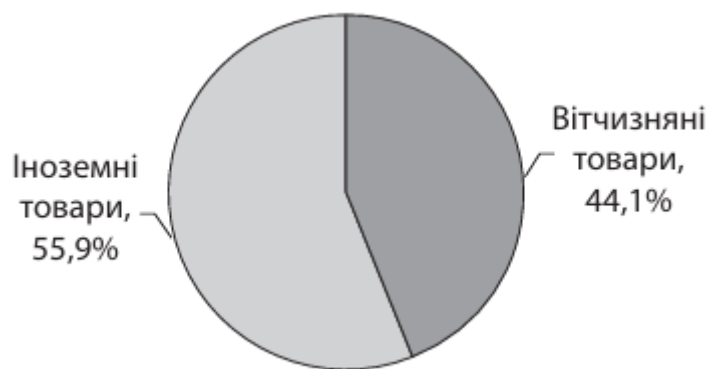


Рис. 2.3. Структура товарів українського ринку на початок повномасштабного вторгнення

Найбільша частка у товарообороті щодо загальної кількості товарообігу країни належить і надалі Києву (рис. 2.4). Така тенденція спостерігалася до 2022 р. і зберігається впродовж 2023-2025 рр.



Рис. 2.4. Частка регіонів по товарообороту щодо загальної кількості товарообігу країни

2022 рік спричинив багато потрясінь національній економіці. Зміни відбулися у всіх секторах і падіння показників виробництва суттєво вплинули на роботу сфери оптової торгівлі. Так, у табл. 2.2 продемонстровані показники падіння усі компанії з ТОП-10 продовольчих операторів в Україні.

Топ-10 продовольчих операторів України за сумарною торговою площею за період 2021-2022 рр.

	Компанія	Сумарна торгова площа, червень 2022 р.	Сумарна торгова площа, 2021 р.	Динаміка приросту 2022-2021 рр. %
1	Fozzy Group	628 800	719 700	-12,6%
2	АТБ-Маркет	534 500	654 570	-18,3%
3	Ашан Україна Гіпермаркет	155 790	177 940	-12,4%
4	Metro Cash&Carry Україна	151 270	183 670	-17,6%
5	НОВУС Україна	145 860	160 205	-9%
6	Таврія В, Таврія Плюс	135 420	151 700	-10,7%
7	Рітейл Групп	95 110	113 270	-16%
8	ЕКО	85 970	95 800	-10,3%
9	Омега	85 600	93 150	-8,1%
10	Копійка-Центр, Київське	50 320	53 350	-5,7%

Повномасштабне вторгнення у 2022 р. призвело до значного скорочення суб'єктів на ринку оптової торгівлі в Україні, так понад 18% мікропідприємств припинили своє існування, малих і середніх підприємств – понад 9% і великих підприємств – понад 6% (рис. 2.5).

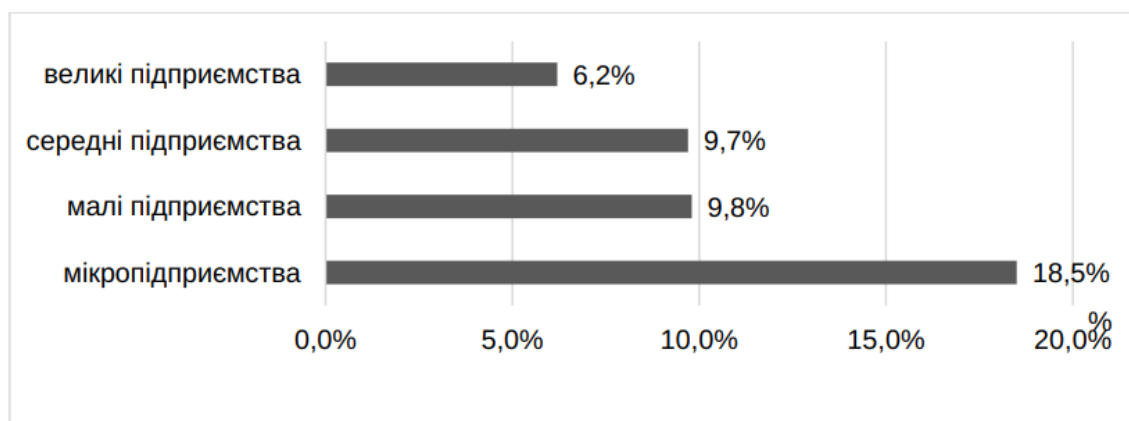


Рис. 2.5. Підприємства торгів за видами, які припинили свою діяльність через початок повномасштабної війни

Аналізуючи показники закриття підприємств в Україні внаслідок війни, бачимо що понад 12% у загальній структурі – це підприємства оптової торгівлі (рис. 2.6).

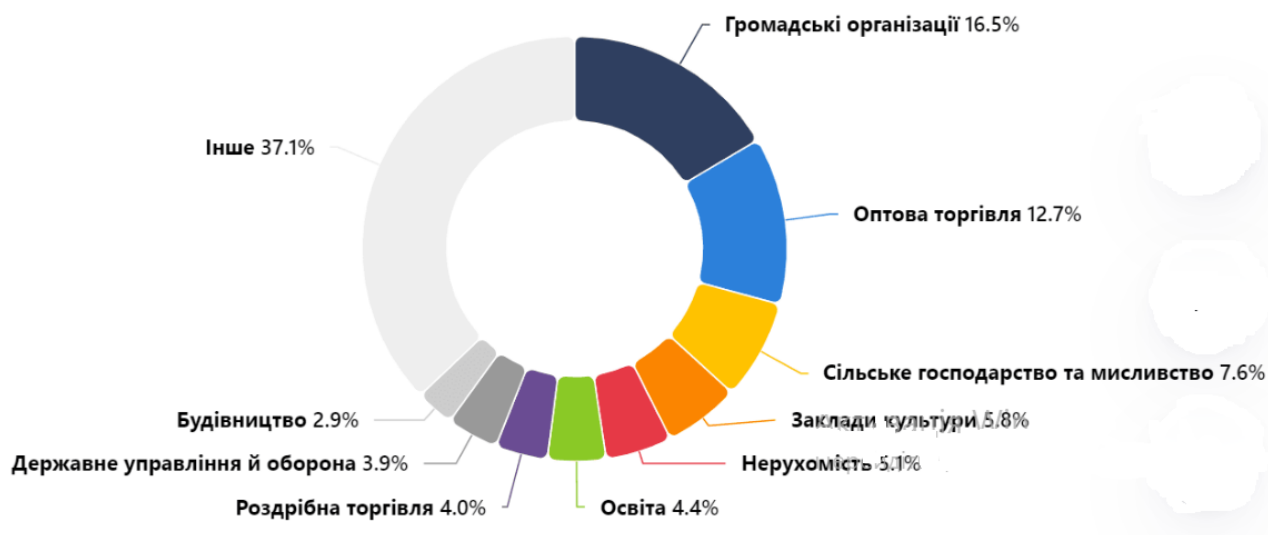


Рис. 2.6. Галузі, у яких закриваються підприємства внаслідок війни

Розуміючи складну ситуацію на ринку, підприємства оптової торгівлі, які, втрималися, працюють в розрізі сфер, наведених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість юридичних осіб, що працювали в оптовій торгівлі в Україні у 2024 р.

Назва	Кількість юросіб
Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	17606
Оптова торгівля квітами та рослинами	431
Оптова торгівля живими тваринами	236
Оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою	160
Оптова торгівля фруктами й овочами	4167
Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	2582
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	2517
Оптова торгівля напоями	1567
Оптова торгівля тютюновими виробами	366
Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	1349

Джерело: <https://sales.will-be.best/blog/kilkist-pidpriemstv-optovoi-torhivli/>

Аналізуючи проблеми українського бізнесу в умовах воєнного стану (рис. 2.6) можемо спостерігати відносну зміну ситуації впродовж 2022-2023 рр. Ключовою особливістю є те, що впродовж 2023 р. кількість підприємств, які працювали із показниками зниження прибутковості діяльності поступово зменшувалася. Окремим аспектом невдоволення бізнесу є податкове навантаження, яке суттєво ускладнює діяльність і у так складних умовах.

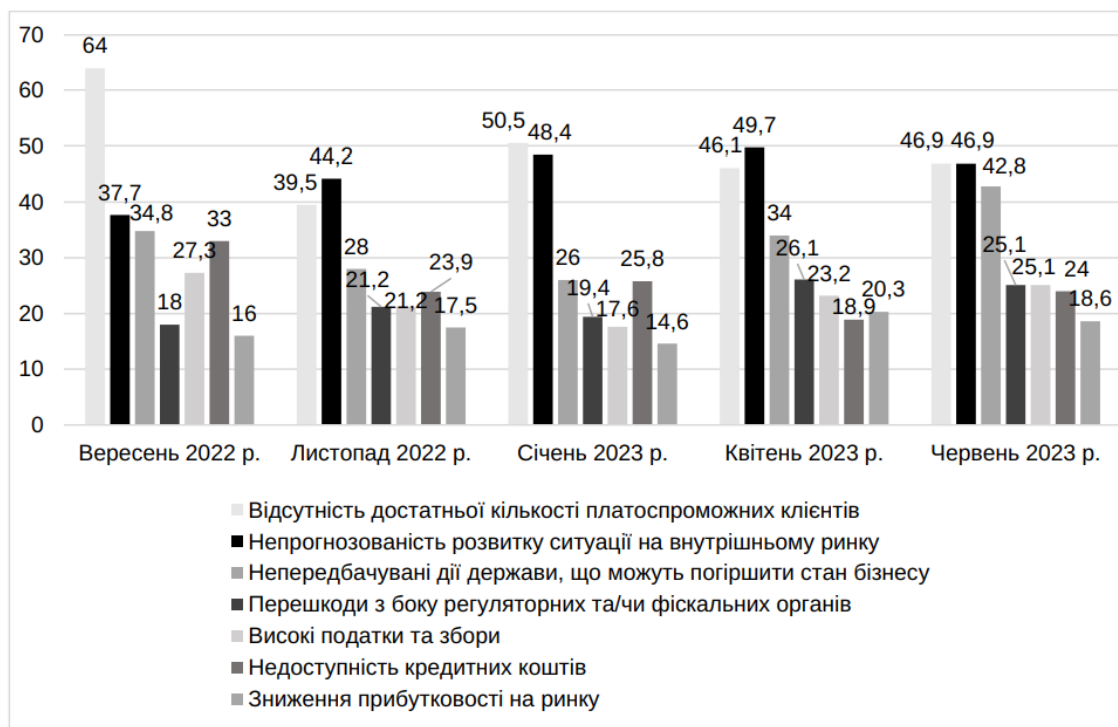


Рис. 2.7. Проблеми українського бізнесу в умовах воєнного стану

У оптовій торгівлі впродовж 2022-2024 рр., незважаючи на труднощі у сфері, роботодавці задоволені рівнем кваліфікації своїх працівників. Більшість із них не бачать потреби їх покращувати (67% відповідей). Третина роботодавців бачить необхідність розвивати навички в певних сферах, тоді як лише 2% роботодавців описують навички співробітників як недостатні.

У секторі наразі невеликий попит на нових кадрів. За 12 місяців, що передували опитуванню, понад 80% компаній не шукали нових працівників (результат подібний до першого видання). Цей відсоток, однак, значно нижчий у випадку середніх і великих компаній, де лише 36% компаній не шукали працівників, тоді як аж 64% компаній шукали нових працівників, що є набагато

вищим результатом, ніж у першому виданні¹, у якому відсоток найбільших компаній, які шукали працівників, становив 42%. Таким чином, можна побачити, що порівняно з 2023 роком процеси підбору персоналу активізувалися, особливо у великих торгових мережах. Що стосується майбутнього, то переважна більшість (89%) роботодавців заявляють, що кількість працівників у їхній компанії не зміниться в найближчі 12 місяців (у середніх і великих компаніях – 70%).

Сфера торгівлі характеризується низькою схильністю до змін в області нових позицій. Роботодавці у сфері торгівлі не тільки не очікують серйозних змін у рівні зайнятості, але й не очікують появи нових вакансій у секторі – аж 84% роботодавців не очікують появи нових вакансій у найближчі 3 роки. Лише 2% прогнозують, що такі нові посади можуть з'явитися в секторі (і це незалежно від розміру компанії).

Кожен десятий роботодавець у галузі працевлаштовує іноземців (7% мікропідприємств, 26% малих підприємств і аж 55% середніх і великих підприємств). З 2022 року рівень зайнятості таких працівників у галузі зріс. Іноземці наймаються переважно продавцями (51% відповідей компаній, де працюють іноземці) та складськими робітниками (31%).

Робота з іноземцями – це новий виклик для працівників галузі. Кожен третій опитаний працівник не хотів би працювати в міжнародному колективі, вказуючи на це незнання іноземної мови (40% працівників, які не хотіли б працювати з іноземцями) і поганий досвід спілкування з людьми з-за кордону (28%).

Менше половини роботодавців (45%) проводять оцінку компетенцій співробітників. Лише 16% роблять це систематично, а решта 29% – епізодично, тобто рідше одного разу на рік. Оцінка компетентності частіше проводиться серед працівників з меншим стажем.

Коли у працівників виявляється брак компетенцій, роботодавці в першу чергу зосереджуються на навчанні персоналу. Починаючи з першого видання, найпоширенішою практикою є: навчання співробітників (61%), наймання нових (18%) або реорганізація поточних операційних моделей для кращого

використання наявних навичок співробітників (13%). Проте порівняно з 2022 роком відсоток компаній, які взагалі не вживають жодних дій у разі відсутності компетенції, вищий (14% компаній порівняно з 8% у 2022 році), що може бути наслідком переважно необхідності шукати економії в компаніях та оптимізувати витрати.

Індекс активності розвитку компаній галузі склав 63% (порівняно з 54% у 2022 р). Цей показник показує, скільки роботодавців використовували принаймні одну форму розвитку компетенцій співробітників за 12 місяців, що передували опитуванню. Для мікропідприємств цей показник становив 60%, для малих підприємств – 77% та для середніх і великих підприємств – 92%. У компаній, що продають онлайн, показник вищий – він становить 81% (67% у першому випуску дослідження) порівняно з показником 56% (50% у першому випуску дослідження) для компаній, які не продають онлайн.

Роботодавці задоволені компетенціями своїх працівників, а працівники задоволені їхньою роботою в сфері торгівлі. Понад 90% працівників торгівлі, зайнятих на ключових посадах, задоволені своєю роботою і, мабуть, тому не планують її змінювати – 94% респондентів мають намір працювати на поточному місці роботи щонайменше найближчі 12 місяців. Практично немає сфери, яка б викликала більше незадоволення серед працівників галузі – вони хвалять як стосунки з начальством (95%) або з колегами (95%), так і умови праці (95%) і безпеку роботи (93%). Понад 80% опитаних співробітників також задоволені своєю зарплатою. Найпривабливішим способом мотивації працівників є бонуси (91%), і роботодавці це знають, оскільки це також найпоширеніший стимул, який вони використовують (використовують 71% роботодавців).

Навчальні заходи, проведені в компаніях, оцінюються як достатні. Майже всі опитані співробітники (91%) оцінюють дії, вжиті для розвитку персоналу в їхніх компаніях, як достатні, але слід зазначити, що більше половини співробітників (56%) визнають, що вони не брали участі в жодній формі розвитку компетенцій протягом останніх 12 місяців. Найменше навчання проходять працівники мікропідприємств – аж 65% не брали участі в жодній формі розвитку.

Співробітники середніх і великих компаній підвищують кваліфікацію частіше, ніж працівники менших компаній (56% середніх і великих компаній, 52% малих компаній відповідно).

Зважаючи на широкий спектр загроз для діяльності підприємств оптової торгівлі, необхідно сформулювати заходи для удосконалення даного ринку (табл. 2.4) та змодельовати шляхи вирішення проблем торгових підприємств в умовах війни (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Заходи та напрями удосконалення ринку оптової торгівлі в Україні

Напрями	Заходи вдосконалення
Економічні	1. Для найбільш конкурентоспроможного виду оптової торгівлі в Україні необхідно створити рівноправні умови, які допоможуть перемогти конкурентів на ринку. Якщо нові оптові підприємства зможуть адаптуватися до всіх умов на ринку, тоді в Україні почнеться справжня «боротьба» за споживачів, що приведе до розвинутого ринку оптової торгівлі. 2. Ефективність роботи залежить від вивчення кон'юнктури ринку та від активного просування товарів від виробників до споживачів. Це може бути досягнуто, перш за все, за рахунок вивчення кон'юнктури продовольчого ринку, обсягу та структури платоспроможного попиту
Технології та склади	1. Налагодження позицій зі складами в Україні приведе до стрімкого підвищення інтересу з боку потенційних українських виробників. 2. Упровадження такого поняття, як «мобілізований склад» – буде величезним успіхом для оптового ринку України. Завдяки йому товар буде швидше надходити до споживачів, а підприємства зможуть економити кошти на орендах складів. 3. Упровадження нових технологічних і модернізованих транспортних засобів
Іноземні виробники	Поява іноземних виробників на українському ринку негативно позначилася на українських виробниках, які не змогли витримати конкуренцію з іноземними товарами, які набагато якісніші за вітчизняні товари та мають кращу споживацьку репутацію. Необхідно зменшити іноземну поставку товарів, водночас покращити якість вітчизняних, і тоді українські виробники знову опиняться на ринку
Моніторинг ринку	Для організації моніторингу кон'юнктури продовольчого ринку необхідна наявність досить повної, об'єктивної та точної інформації, що характеризує кон'юнктуру ринків конкретних товарів

Серед напрямів державної підтримки торгових підприємств України в умовах війни (табл. 2.6) доцільно виокремити фінансову допомогу, податкові пільги, логістичну підтримку, заходи захисту та забезпечення безпеки, консультативну та експортну підтримку.

Таблиця 2.5

Шляхи вирішення проблем торгових підприємств в умовах війни

Вид проблеми	Опис проблеми	Заходи та шляхи вирішення
Логістичні проблеми	Перебої в постачанні товарів через пошкодження інфраструктури та транспортних шляхів.	Розробка альтернативних маршрутів постачання, використання локальних постачальників, налагодження співпраці з логістичними компаніями, які спеціалізуються на роботі в умовах конфлікту.
Фінансові труднощі	Зниження обсягів продажу, витрати на відновлення пошкодженого майна.	Отримання фінансової підтримки від уряду та міжнародних організацій, перегляд бізнес-моделі підприємства з метою оптимізації витрат, запровадження онлайн-торгівлі.
Втрата робочої сили	Мобілізація, виїзд працівників за кордон.	Створення умов для праці в дистанційному форматі, наймання тимчасових працівників, програми залучення та утримання персоналу.
Безпека персоналу та майна	Ризик пошкодження майна та загроза життю і здоров'ю персоналу внаслідок військових дій.	Впровадження заходів безпеки, укріплення приміщень, навчання персоналу діям в умовах надзвичайних ситуацій, страхування майна та життя працівників.
Зміна попиту	Зміщення попиту на товари першої необхідності, зниження попиту на інші товари.	Аналіз ринку та зміна асортименту товарів згідно з актуальними потребами споживачів, акції та знижки на менш популярні товари для стимулювання продажу.

Таблиця 2.6

Напрями державної підтримки торгових підприємств України в умовах війни

Напрямок підтримки	Сутність напрямку	Органи влади, які це можуть зробити
Фінансова допомога	Надання грантів, субсидій, пільгових кредитів для покриття витрат на відновлення бізнесу, модернізацію обладнання, поповнення оборотних коштів.	Міністерство економіки, Міністерство фінансів, державні фінансові установи (наприклад, Укргазбанк, ПриватБанк).
Податкові пільги	Тимчасове зниження або скасування податків для підприємств, постраждалих внаслідок воєнних дій, спрощення податкового обліку.	Міністерство фінансів, Державна податкова служба.
Логістична підтримка	Допомога в організації альтернативних логістичних шляхів, забезпечення доступу до транспортної інфраструктури.	Міністерство інфраструктури, Укрзалізниця, державні та регіональні транспортні компанії.
Захист і безпека	Надання консультацій та матеріальної допомоги для забезпечення безпеки працівників та захисту майна підприємства.	Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони, місцеві державні адміністрації.
Консультативна підтримка	Проведення семінарів, тренінгів, консультування з питань ведення бізнесу в умовах війни, адаптація бізнес-моделей.	Міністерство економіки України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, регіональні розвиткові агентства, бізнес-асоціації.
Підтримка експорту	Допомога в пошуку нових ринків збуту, організація торговельних місій, сприяння в налагодженні експортних операцій.	Міністерство економіки України, Український експортно-кредитне агентство, дипломатичні представництва України за кордоном.

Серед переліку державних заходів щодо покращення ситуації в національній економіці України (рис. 2.8) найпріоритетнішими є посилення національної безпеки та оборони.



Рис. 2.8. Державні заходи щодо покращення ситуації в національній економіці України

Таким чином, проаналізовано стан сфери оптової торгівлі з врахуванням викликів воєнного часу і загострення впливу соціально-економічних загроз.

2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Овація»

ТОВ «Овація» - це підприємство оптової торгівлі, яке займається продажем алкогольних та безалкогольних напоїв, продуктів харчування (круп, олія, бакалія, консерви, солодощі, приправи) тощо.

Товариство зареєстроване у 1996 р. і знаходиться за адресою м. Львів, вул. Городоцька, 286 Б.

Організаційна структура ТОВ «Овація» наведена на рис. 2.9.

Підприємство здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку та самофінансування. Основу господарської діяльності складають договори з об'єднаннями, підприємствами, організаціями будь-яких форм власності, а також виконання робіт та надання послуг безпосередньо населенню. Підприємство самостійно формує виробничу програму, вибирає постачальників і споживачів своєї продукції, встановлює неї ціни у межах, визначених законодавством і

договорами. Для здійснення статутних діяльності, що підлягають ліцензуванню, Товариство отримує в установленому порядку ліцензії та дозволи. Товариство наймає та звільняє працівників відповідно до чинного законодавства та Статуту, користується послугами соціального забезпечення, медичного та соціального страхування. Суспільство несе відповідальність за забезпечення безпеки праці для всіх працюючих у встановленому законодавством порядку за шкоду, заподіяну їх здоров'ю та працездатності.

Підприємство активно працює з молоддю, цінує та підтримує досвідчених кадрових працівників. Організація має зручні під'їзні автомобільні шляхи, кілька складських приміщень та власний автотранспорт.

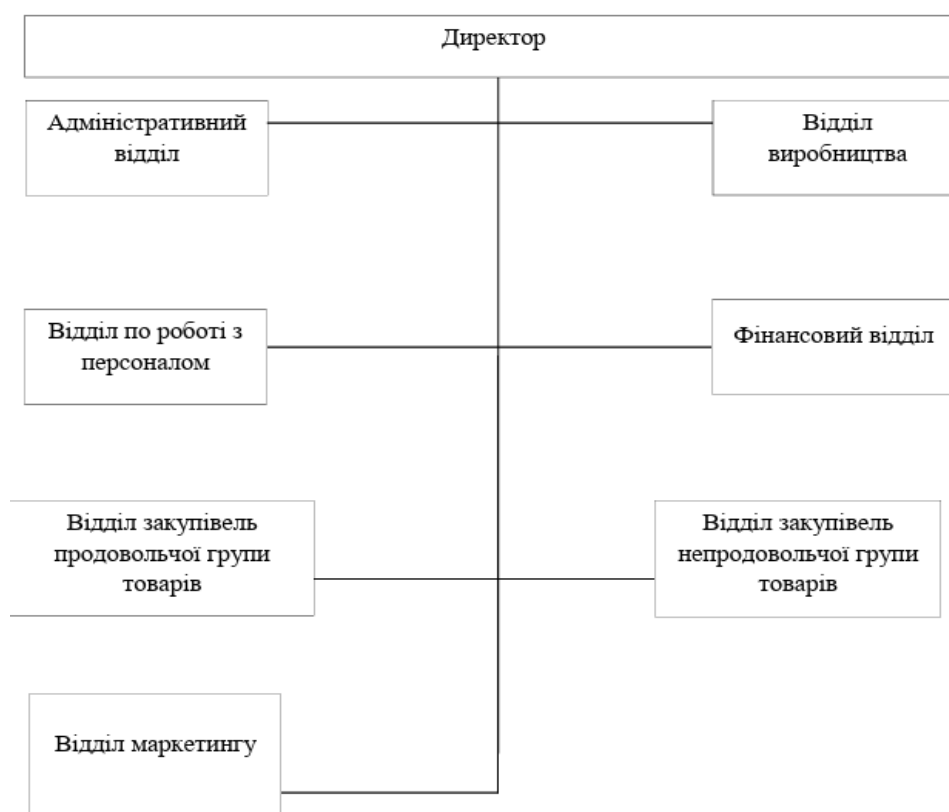


Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «Овація»

Щоб забезпечити найбільш раціональне функціонування, компанія повинна мати таку організаційну структуру, яка дозволить їй:

- виробляти, при необхідності, адекватно змінювати умови роботи компанії;
- якнайшвидше здійснити рух капіталу з одного виду діяльності в інший на основі оцінки їх ефективності;

- забезпечити максимально швидко передачу точної та надійної інформації на рівні управління зверху вниз та назад для швидкого прийняття рішень з метою підвищення ефективності конкретного бізнесу та всього підприємства.

За типом організаційно-управлінських структур ТОВ «Овація» належить до лінійно-функціональної організаційної структури управління. Ця структура заснована на розподілі повноважень та відповідальності за вертикальні та вертикальні функції прийняття рішень. Це дозволяє організувати лінійну схему управління (директор – менеджер магазину – майстер), а функціональні розділи управлінського персоналу допомагають лише лінійним менеджерам вирішувати завдання управління. Ця структура управління завдяки своїй ієрархії забезпечує швидко реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації та підвищує ефективність функціональних послуг. Аналізуючи цю структуру, можна сказати, що вона є лінійно-функціональною. Усі підрозділи створено в такий спосіб, щоб процес функціонування компанії був максимально ефективним.

Компанія має затверджені посадові інструкції, які зрозумілі та послідовні. Функції підрозділів не дублюються, що дозволяє ефективно управляти ресурсами.

ТОВ «Овація» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, так рівень доходу впродовж 2020 – 2023 рр. зростає, показник зростання за 3 роки сягає 50% (рис. 2.10).

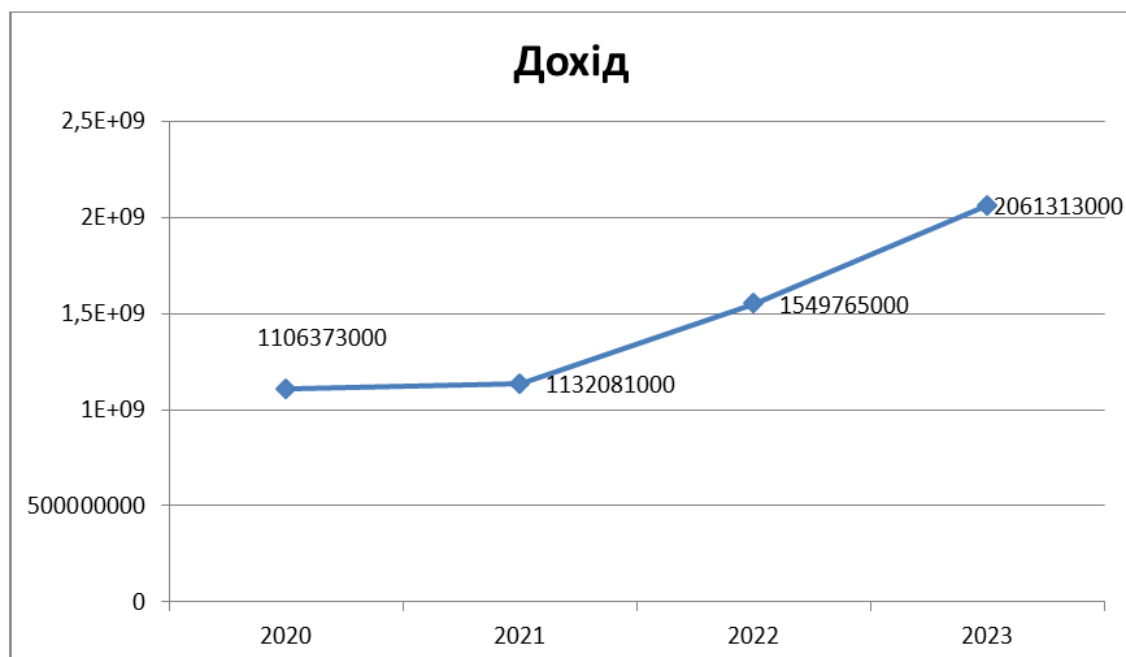


Рис. 2.10. Динаміка доходу ТОВ «Овація», грн

Джерело: розраховано автором на основі даних з підприємства

Розмір чистого прибутку ТОВ «Овація» зростає з 2022 р., так як у 2021 р. відбулося суттєве падіння (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Овація», грн

Джерело: розраховано автором на основі даних з підприємства

Динаміка розміру активів ТОВ «Овація» є позитивною і перевищила обсяги 50% за період 2020-2023 рр. (рис. 2.12)

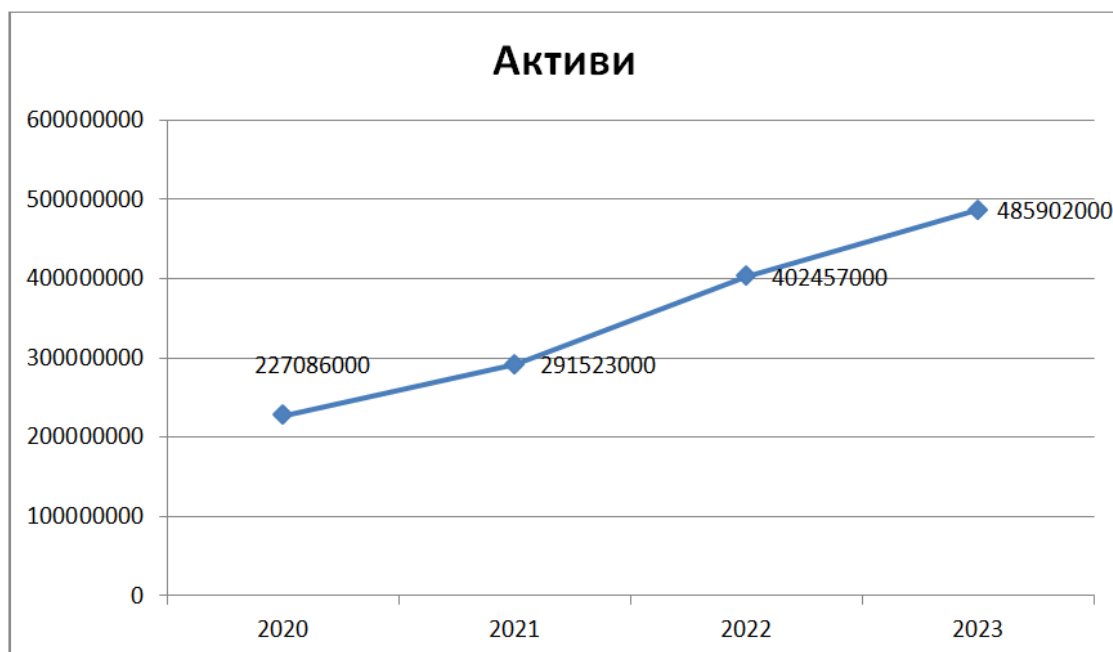


Рис. 2.12. Динаміка розміру активів ТОВ «Овація», грн

Джерело: розраховано автором на основі даних з підприємства

Досить високі значення впродовж 2020-2023 рр. демонструють показники розміру зобов'язань ТОВ «Овація» (рис. 2.13).

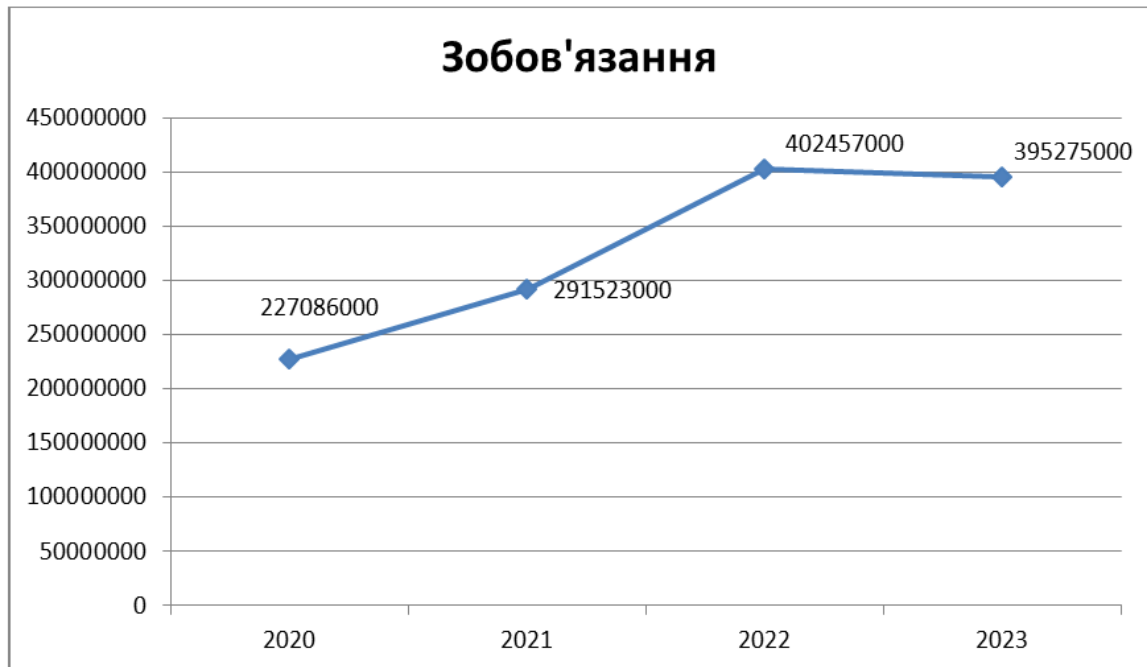


Рис. 2.13. Динаміка розміру зобов'язань ТОВ «Овація», грн

Джерело: розраховано автором на основі даних з підприємства

У ТОВ «Овація» у зв'язку із розвитком постійно відбувається зростання кількості працівників (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Динаміка кількості працівників ТОВ «Овація», грн

Джерело: розраховано автором на основі даних з підприємства

Розглянувши ТОВ «Овація», можна дійти висновку, що на кадрову політику організації впливає наступний набір чинників:

1. В організації функціональна організаційна структура, що прямо позначається на кадровій політиці, адже в цих умовах кар'єрне зростання досить утруднене;

2. Позиція організації над ринком. На даному етапі розвитку організація вже досить міцно закріпилася, напрацювала базу постійних клієнтів, відповідно до організації вже немає потреби вести завойовницьку політику;

3. На думку директора, організації необхідно підвищувати лояльність працівників, щоб кожен співробітник відчував себе значущим для організації;

4. Також в ході інтерв'ю з керівником, приблизний список питань представлений у додатку В, було виявлено, що організація перебуває в хорошому фінансовому становищі і може дозволити собі виділити більше коштів для роботи з персоналом;

5. В організації процес адаптації співробітник проходить самостійно, в рамках адаптації відбувається лише знайомство з організацією, робочим місцем та колективом.

6. Також слід зазначити, що ринок трудових ресурсів, які необхідні організації, досить добре наповнений, тобто ситуації з дефіцитом кадрів у компанії виникати не повинно. Однак два відділи в організації працюють із вузькоспеціалізованою технологією, тому абсолютно підготовлених співробітників у дані відділи на ринку праці немає.

7. Організація займається продажами вузькоспеціалізованого програмного забезпечення, що потребує достатнього рівня знань з даного продукту. На даний момент для навчання продукту організація відправляє співробітників в інше місто. Для ефективних продажів теж потрібне постійне навчання. Виходячи з перерахованих факторів, на наш погляд, для організації буде адекватна відкрита кадрова політика, але не повною мірою, наприклад, у сфері навчання, організації необхідно прагнути більш закритого типу кадрової політики. А також організації важливо зберігати конфіденційність, напрацьованої клієнтської бази, тому має бути стабільна щодо наявного кадрового складу.

Тому з перелічених чинників необхідно забезпечити меншу відкритість кадрової політики, з допомогою тих чи інших елементів закритості.

Планування чисельності працівників для підприємства відбувається у кілька етапів:

- аналіз існуючого персоналу за різними параметрами;
- розрахувати потреба у персоналі для конкретної перспективи, з стратегічних цілей підприємства;
- порівняння отриманих та наявних даних;
- складається план задоволення потреб у персоналі.

План включає зміни у структурі управління, залучення додаткового персоналу, перепідготовку існуючих співробітників, розвиток найбільш цінних співробітників компанії та багато іншого.

Персонал є однією з головних переваг та конкурентних переваг компанії. На даному етапі, у нестабільній фінансовій ситуації діяльність суспільства спрямована на активне формування кадрових резервів компанії: пошук молодих талановитих фахівців та розвиток їхнього потенціалу.

Склад та структура персоналу ТОВ «Овація» наведено на рис. 2.15.

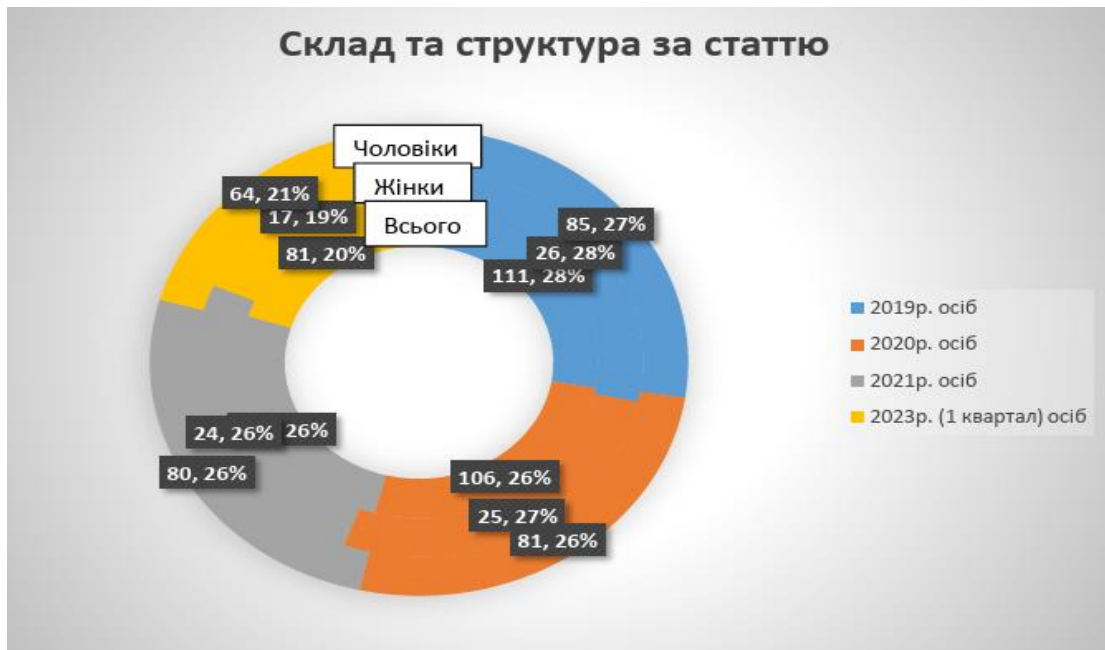


Рис. 2.15. Склад та структура персоналу ТОВ «Овація»

Джерело: розраховано автором на основі даних з підприємства

У процесі аналізу політики збуту було виявлено, що це підприємство має перспективи розвитку власної торгівельної діяльності на рівні регіону західної України. Тому необхідним є розробка заходів, пов'язаних з розвитком мережі збуту продукції в регіоні, яка реалізовуватиметься у двох напрямках: збут за допомогою посередників та безпосередньо пряма торгівля за допомогою відкриття торгових точок. Торгівля у мережі регіону передбачає пряму торгівлю товарами з допомогою своїх відділів у спеціалізованих торгових точках. Даний канал торгівлі має переваги, такі як: відносно невеликі витрати на виробництво, у разі потреби проводиться витрата великого обсягу ресурсів, пов'язаних з реалізацією функцій прямого продажу продукції до населення.

2.3. Напрями управління підприємством з врахуванням соціально-психологічних ризиків і загроз, спричинених війною

Комплекс локальних заходів, вкладених у поліпшення фінансового становища підприємства, передбачає вжиття різних заходів щодо підвищення ефективності управління та забезпечення сталої реалізації, прискорення обігу оборотних коштів. Мета реалізації заходів щодо фінансового оздоровлення:

- забезпечення стабільної організаційної позиції;
- підвищити рентабельність продукту.

Перший блок включає наступні дії:

1. За зниження собівартості, включають:

- скорочення накладних витрат за рахунок спрощення структури управління та збільшення кількості працівників відповідно до об'єктивних виробничих потреб;

- зниження витрат на технічне обслуговування обладнання та зниження податку на майно;

- як джерело зниження витрат, а також додаткових доходів можна використовувати для оренди невикористовуваних площ та основних засобів;

- мінімізація вартості комунальних платежів.

2. Підвищити ефективність управління персоналом у вигляді:

- гармонізація професійного рівня якості персоналу з інноваційними процесами компанії;

- управління продуктивністю праці, зайнятістю та обліком;

- управління трудовими відносинами, мотивацією, розвитком персоналу;

Другий блок заходів спрямований на забезпечення сталого впровадження та прискорення обігу оборотного капіталу та включає в себе включення в асортимент нових видів продукції та підвищення конкурентоспроможності вже реалізованої.

Проведення низки маркетингових заходів щодо просування чи пошуку перспективної ринкової ніші. Це вимагає наступних дій управління:

- розвиток маркетингових послуг у компанії;
- виявлення переваг та недоліків організації, аналіз конкурентів;
- виявлення змін на ринку, пошук шляхів реагування на вплив зовнішніх факторів;
- аналіз внутрішньої інформації про клієнтів, актуальність продукції на ринку;
- розробка та впровадження гнучкої цінової політики для постійних клієнтів.

Запропоновані дії дають можливість ідентифікації тих типів продукції, що потрібні на ринку, своєчасно виявляти падіння цін або збільшення попиту на цей тип продукту, і на основі цієї інформації організація виробничої програми, визначення причин зміни попиту, виконання відповідних змін у випуску, випуск нової продукції, рентабельної в цей період. Підтримка таких заходів також дозволяє постійно відстежувати діяльність конкурентів і, за необхідності, вживати необхідних заходів для підвищення конкурентоспроможності продукту, поліпшення його продажу, що завжди дозволить бути на крок попереду конкурентів. Це незворотно призводить до скорочення запасів готової продукції на складі, прискорення оборотності оборотних активів компанії та разом із збільшенням виручки від продажів для покращення її фінансового стану.

Дані управлінські заходи дозволяють виявити ті види продукції, які мають попит на ринку, своєчасно виявити зниження цін або збільшення попиту на даний вид продукції, і на підставі цієї інформації організувати виробничу програму, визначивши причини зміни попиту, здійснити відповідні зміни у продукції, її обсягах, перейти на випуск нової продукції, яка є рентабельною в даний. Комплекс заходів дає можливість відстежувати, яку діяльність проводять конкуренти. Ухвалювати рішення, пов'язані з підвищенням конкурентних позицій на ринку, максимізації збуту продукції.

Це незворотно призводить до зменшення наявності продукції складі підприємства, прискорення оборотності оборотних засобів підприємства разом із збільшенням виручки від до поліпшенню її фінансового становища.

2. Стягнення дебіторську заборгованість передбачає такі управлінські действия: - збільшення частки передоплати за реалізовану продукцію; - активувати роботу юридичної служби щодо стягнення простроченої частини заборгованості.

Приведення подібних дій дозволить підприємству підвищити частку коштів, прискорювати оборотність оборотних коштів підприємства, що обов'язково позначиться його фінансовому стані. На ефективність комерційної діяльності істотно впливає рекламна діяльність організації. На підставі аналізу можна запропонувати такі заходи щодо підвищення продажів та залучення нових клієнтів.

Зменшення обсягів дебіторської заборгованості включає у собі такі управлінські дії:

- збільшення частки реалізованої продукції;
- активізація роботи юридичного відділу щодо стягнення заборгованості.

Феномен конкуренції змушує постійні зміни на підприємствах усіх сфер діяльності. Підприємства, які прагнуть зберегти або збільшити свою конкурентну перевагу, використовують різні види діяльності. Дуже важливим елементом конкурентної боротьби є якість. Основним шляхом досягнення та підвищення якості є впровадження на підприємстві системи управління якістю.

Система якості повинна охоплювати всі фази «життя» продукту, визначити організаційну структуру підприємства, загальну та специфічну відповідальність за якість. Він має надавати повноваження на виконання завдань і визначати потік наказів, інформації та документів. Ця система повинна функціонувати таким чином, щоб вона була, насамперед, ефективною, а вироблені в ній продукти та послуги відповідали побажанням клієнтів.

Зовнішня спрямованість на систему нагляду та забезпечення якості продукції та послуг означає задоволення вимог і потреб клієнтів. Роль виробників полягає в тому, щоб забезпечити споживача продуктом найвищої якості та забезпечити повне задоволення споживача. Вимоги, зазначені в стандарті ISO 9001, завдяки своїй простій і логічній структурі створюють

ефективний шлях до досягнення стратегічних цілей компанії, зосереджених на якості впровадження продукції та надання послуг. По суті, сімейство стандартів ISO 9000 — це система забезпечення якості, яка включає три основні напрямки діяльності:

- ретельний управлінський нагляд за якістю,
- розроблення Керівництва з якості, яке документує цей нагляд і містить докладні записи процедур якості в організації,
- поведінка кожного працівника організації відповідно до встановлених принципів.

На практиці ISO 9000 можна описати трьома пунктами:

- презентуйте те, що ви робите - створення системи контролю та якості,
- дотримуватися встановлених процесів,
- представлення зовнішньому аудитору відповідності вашої системи якості.

Порівняння стандартів ISO 9001:2008 та ISO 9001:2015 наведено у табл. 2.6. Важливою відмінністю є те, що до стандарту 2015 р. включено розділ лідерство і планування. Це означає, що процес управління персоналом виходить на надзвичайно високий рівень і йому надається високий пріоритет у ланцюгу створення якості.

Таблиця 2.6

Порівняння стандартів ISO 9001:2008 та ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0. Введення	
1. Область застосування	
2. Нормативні посилання	
3. Терміни та визначення	
4. Система менеджменту якості	4. Контекст підприємства
5. Відповідальність сторін	5. Лідерство
6. Управління ресурсами	6. Планування
7. Створення продукту (випуск продукції)	7. Підтримка (засоби забезпечення)
8. Вимірювання, аналіз і поліпшення	8. Функціонування (діяльність на стадіях життєвого циклу продукції чи послуг)
	9. Оцінка результативності діяльності
	10. Поліпшення

Детальний аналіз умов стандарту ISO 9001:2015 проаналізовано на рис. 2.16.

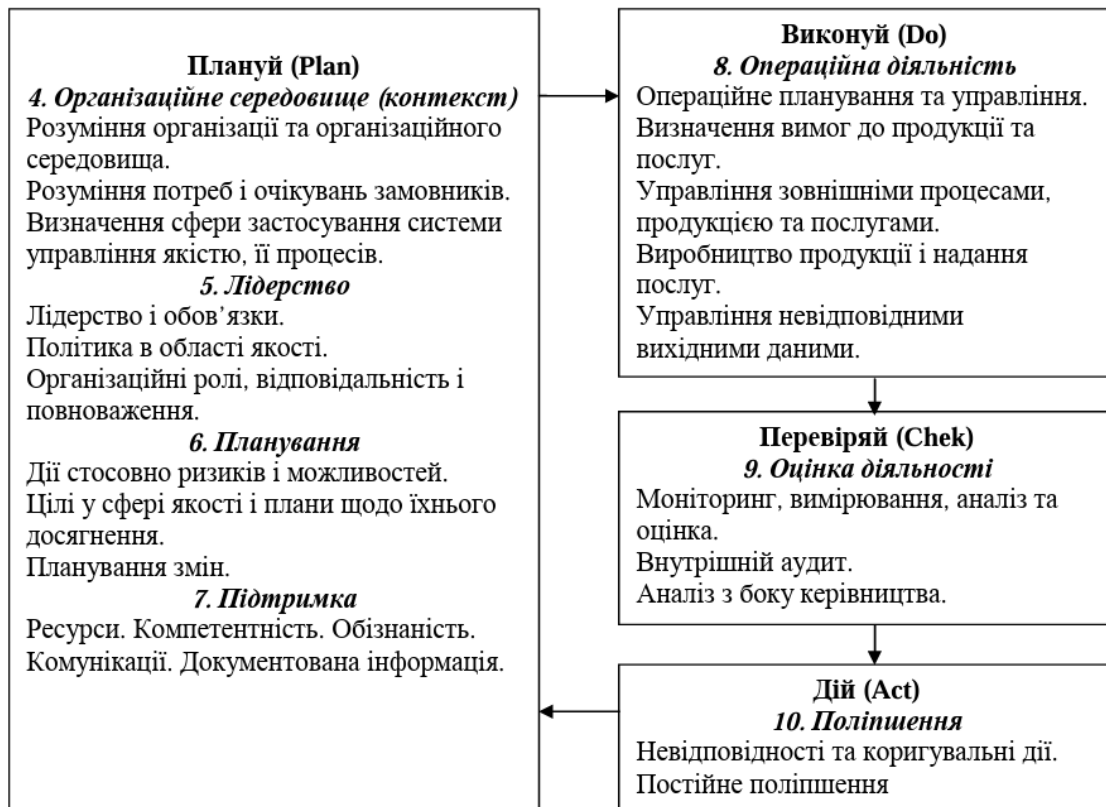


Рис. 2.16. Структура стандарту ISO 9001:2015 у форматі циклу PDCA

Переваги системи управління якістю за версією стандарту ISO 9001:2015 (табл. 2.7) є стабільно краща позиція з-поміж інших при участі у тендерах, підвищення інвестиційної привабливості, можливість виходу на нові та міжнародні ринки.

Аналізуючи можливості підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Овація», доцільно зосередитися на перспективах розвитку ринку оптової торгівлі в Україні, адже це створить додаткові можливості для успішної діяльності досліджуваного підприємства. Так, дуже важливим заходом підтримки є забезпечення економічної диверсифікації та підвищення ефективності оптової торгівлі через державну підтримку сектора, розвиток інфраструктури транспортування продукції, стимулювання впровадження підприємствами стандартів у власній діяльності та дотримання екологічних норм (рис. 2.17).

Таблиця 2.7

Переваги системи управління якістю за версією стандарту ISO 9001:2015

Стратегічні й економічні переваги системи управління якістю	
Для підприємств	Для замовників (споживачів)
– переваги перед конкурентами щодо участі в національних і міжнародних тендерах, виставках, торгах; – підвищення інвестиційної привабливості; – оптимізація документообігу підприємства; – задоволення вимог постачальників і замовників завдяки функціонуючій на підприємстві системі управління якістю; – сертифікація продукції, що випускається, на термін до п'яти років; – зниження рівня браку або невідповідної вимогам стандарту продукції; – можливість виходу на нові, а також міжнародні ринки; – врахування ризиків й можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями підприємства.	– вимоги замовника законодавчо визначені та регламентовані; – створення можливостей для підвищення задоволеності замовників; – впевненість потенційних замовників у постійній належній якості продукції та послуг; – привабливість і надійність підприємства для ведення спільних проектів; – переконлива спроможність бізнесу і стійке положення підприємства на ринку; – впевненість у надійності підприємства як ділового партнера; – врахування ризиків для замовників (споживачів) щодо якості продукції та послуг

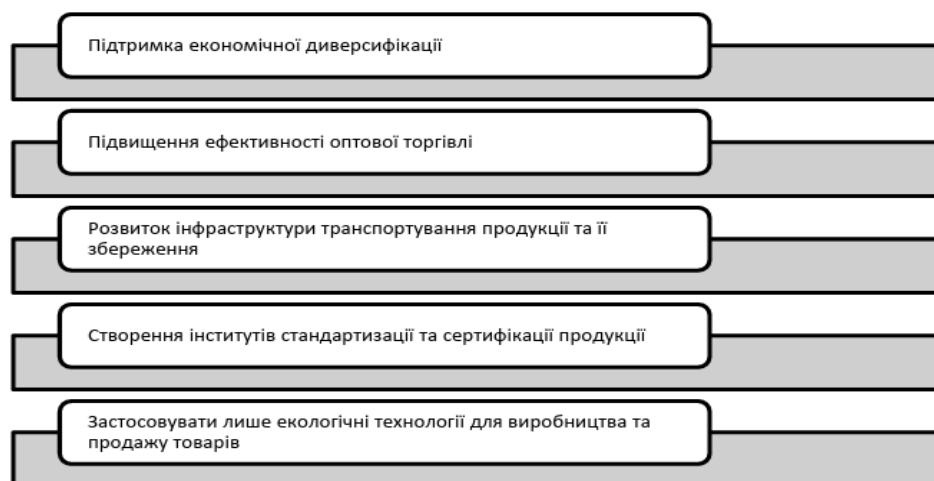


Рис. 2.17. Можливості розвитку ринку оптової торгівлі в Україні

Серед напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Овація» в умовах загрозливого зовнішнього середовища є поліпшення використання ресурсів, впровадження комплексної автоматизації торгівлі, впровадження екологічних технологій, впровадження системи якості на усіх виробничих етапах тощо (рис. 2.18).

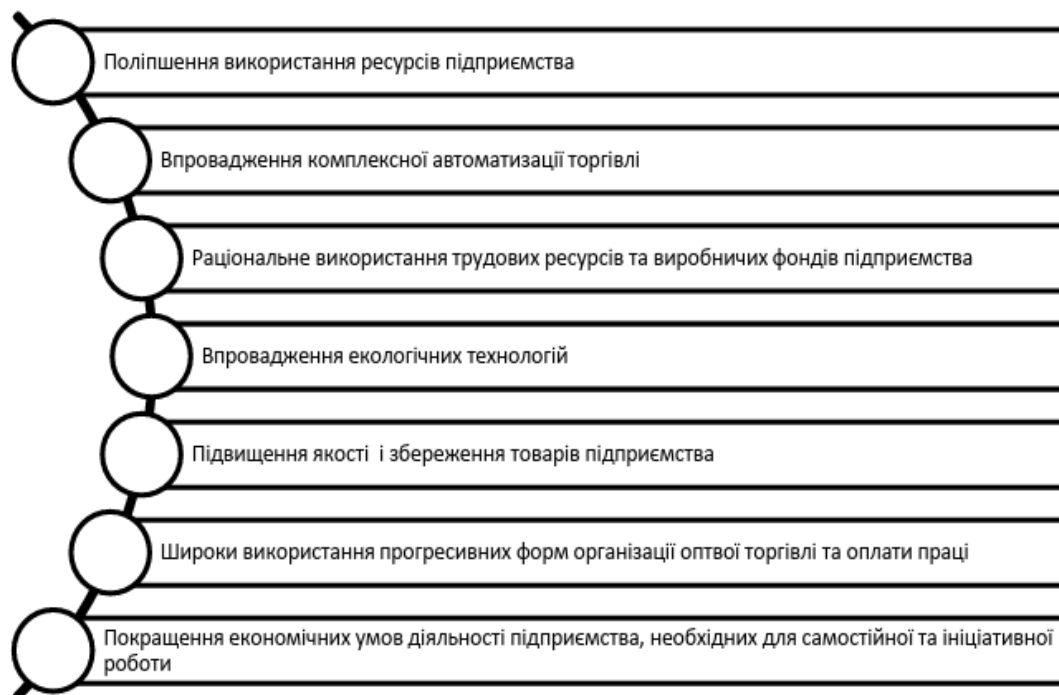


Рис. 2.18. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств оптової торгівлі в умовах загрозливого зовнішнього середовища

Таблиця 2.8

Основні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Овація»

Напрями	Пропозиції
Ефективне використання ресурсів підприємством	- оптимізація організаційної структури; - покращення якості товарів; - додаткове залучення коштів, що сприятиме більшим можливостям для підприємства
Формування нового економічного механізму з ринковою орієнтацією	- визначення прибуткових видів діяльності; - пошук та розширення ринків збуту товарів оптом; - маркетингова діяльність; - кооперація та інтеграція з метою підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності
Модернізація матеріально-технічної інфраструктури	- технічна модернізація виробництва товарів власних торгових марок на основі ресурсозберігаючих технологій; - ефективне використання технічних компонентів на підприємстві
Кадрове забезпечення	- ефективне використання наявних трудових ресурсів; - підготовка і перепідготовка персоналу
Соціальний розвиток	- створення сприятливих соціально-економічних умов для залучення молодих спеціалістів; - розвиток соціальної інфраструктури обласних центрів; - соціальний захист працівників

Таким чином, запропоновані основні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Овація» дозволять досягнути більшого рівня ефективності процесу управління на підприємстві, що позитивно вплине на показники діяльності, рівень конкурентоспроможності та стійкості на ринку в умовах підвищеного впливу загроз та небезпек.

Висновки до другого розділу

Глобалізація, підвищення конкурентоспроможності та безперервний технологічний розвиток у сфері апаратного забезпечення, програмного забезпечення, інформаційних і комунікаційних систем спричинили зміни умов ведення підприємницької діяльності в останні роки. Успіх бізнесу багато в чому визначається здатністю компанії адаптуватися до ринкових умов. Слід підкреслити, що сучасні ІТ-рішення є важливим полегшенням і водночас доповненням господарської діяльності. На використання ІТ також впливає покращення якості та швидкості Інтернету. Інформаційні технології є важливим елементом корпоративної архітектури, а їх належне впровадження в організації є значним посиленням ефективності та ефективності бізнес-процесів.

Розвиток підприємств, який за визначенням має довгостроковий характер, залежить, серед іншого, від реалізованої стратегії та бізнес-моделі. Принциповим тут є врахування сучасних ІТ-рішень.

Зі стратегічної точки зору тут вирішальне значення має впровадження інтегрованих логістичних систем, які «оптимізують внутрішню та зовнішню комунікацію завдяки широкому спектру електронних інструментів». Ці інструменти призначені для оптимізації обміну даними між відділами компанії, а також між компанією та її контрагентами.

Системи ІІІ забезпечують комплексне управління підприємством, підвищують ефективність усіх процесів, оптимізують фінансовий менеджмент, створюють бази даних із постійним доступом для уповноважених осіб. Слід

також зазначити, що для досягнення бажаного ефекту необхідно понести певні витрати, внести зміни в інфраструктуру підприємства, реорганізувати бізнес-процеси, а також мати відповідну інфраструктуру та персонал, навчений використовувати програмне забезпечення.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами CRM призначені для побудови та підтримки належних відносин із клієнтами. Концептуалізація терміну CRM може мати коріння в бізнесі, маркетингу та ІТ. У першому підході вони являють собою систему, яка дозволяє встановити тривалі відносини з одержувачами товарів. У маркетинговому підході, ототожненому зі створенням ефективних маркетингових стратегій, основна увага зосереджена на виявленні та формуванні лояльності серед клієнтів. З точки зору ІТ, CRM – це інфраструктура та відповідні ресурси та інструменти, що підтримують обслуговування клієнтів.

Системи SCM дозволяють планувати рівень запасів, контролювати та керувати процесами ланцюга поставок, конфігурацією продукту та мережі, оптимізувати процеси ланцюга постачання, ідентифікувати продукти та підрядників, аналізувати отримані результати.

ВИСНОВКИ

21 століття створило нові умови функціонування сучасних підприємств. Швидкість змін і виклики розвитку передбачають необхідність адаптації до нових економічних, соціальних і культурних умов. Щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, компанії повинні постійно адаптувати свою діяльність до суспільних потреб і визначених ринкових можливостей. Використання ринкових можливостей свідчить про високий рівень гнучкості всередині організації.

Управління якістю в даний час є одним з основних і найважливіших інструментів управління підприємством. Якість є найважливішою характеристикою продукту, послуги та організації. Із забезпеченням якості тісно пов'язане впровадження систем управління якістю. Ці системи являють собою набір формалізованих інструментів, які використовуються для виробництва або торгівлі харчовими продуктами, гарантуючи виробництво продуктів харчування найвищої якості та безпеки для здоров'я, а отже, відповідаючи очікуванням споживачів. Вони встановлюють правила використання відповідних технік і методів у виробничих процесах для забезпечення належного рівня безпеки та якості вироблених харчових продуктів.

Системи управління якістю та забезпечення безпечності харчових продуктів сприймаються як один із ключових аспектів сучасного менеджменту та мають стійку конкурентну перевагу. Впровадження систем управління якістю в поєднанні з формуванням іміджу компанії та збереженням переваги у витратах може гарантувати виживання та формування стабільної позиції на ринку. Прогресуюча глобалізація, нестабільність ринкового середовища та зростаюча конкуренція змушують підприємства харчової промисловості постійно шукати нові джерела конкурентних переваг. В даний час впровадження необов'язкових систем управління якістю стає все більш популярним інструментом для побудови тривалої конкурентної переваги над конкурентами. Основними передумовами для їх реалізації є перш за все: краще визначення очікувань споживачів, підвищення якості та безпеки для здоров'я пропонованої продукції,

гарантія стабільності властивостей та якості вироблених товарів, а також раціоналізація та вдосконалення управління підприємством. Правильне впровадження та використання систем менеджменту дозволяє компаніям досягти численних переваг. Найбільш важливими можна вважати: задоволення потреб споживачів, покращення іміджу компанії, підвищення її довіри та конкурентоспроможності та розвиток прозорої організаційної структури компанії.

Окрім численних спрощень, компанії також стикаються з багатьма труднощами при застосуванні та підтримці необов'язкових систем управління якістю. Найбільшими перешкодами є насамперед: висока вартість впровадження цих систем, мінливість норм харчового законодавства, необхідність модернізації заводів, трудомісткі процедури впровадження, труднощі, пов'язані з людським фактором, такі як: нерозуміння працівниками суті впровадженої системи управління, низька обізнаність про наявність потенційних загроз, небажання персоналу змін, пов'язаних із впровадженням системи, або відсутність належним чином підготовлених спеціалістів.

Інші рішення та інформаційні технології включають питання, пов'язані з віртуалізацією, хмарними обчисленнями, розвитком штучного інтелекту та розробкою систем бізнес-аналітики. Розвиток цих технологій є результатом змін у підходах і перебігу процесів управління, зростання значення знань та інформації та пов'язаної з цим потреби в обробці даних. Хмарні рішення або віртуалізація даних дозволяють передавати обчислювальну потужність, зберігати та архівувати дані, а також використовувати відповідні засоби програмування для т.зв. хмарні обчислення. Його завдання — покращити функціонування, збір та обмін даними. Основними перевагами впровадження хмарних рішень є: підвищена доступність послуг, спільне використання ресурсів, автоматизація більшості пропонованих послуг, гнучкість програмного забезпечення та управління ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С. І. Менеджмент організацій. Практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2004. 179 с.
2. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 223–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_26
3. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Гливенко С. В. Конспект лекцій з дисципліни „Адміністративний менеджмент”. Суми : Из-во СумДУ, 2006. 213 с.
5. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / [А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.]. К.: Атіка, 2007. 584 с.
6. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2004. 560 с.
7. Холодницька А., Бондар В. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту. Сіверянський літопис. 2007. № 6. С. 182–188.
8. Мазаракі А.А., Богославець Г.М., Трубей О.М., Носуліч А.М. Оптова торгівля в Україні. Київ, 2016. 208 с.
9. Маркіна І.А., Вороніна В.Л. Розвиток торгівлі в Україні: діагностика стану, тенденції та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 27—33.
10. Тимчина А.І. Розвиток гуртової торгівлі на ринку споживчих товарів України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1 (52). С. 201—207.
11. Богославець Г.М., Трубей О.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 28—32.

12. Кошельок Г.В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. Інтелект XXI. 2018. No 1. С. 80—85.
13. Рахман М.С., Прус Д.В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. No 7. С. 154—160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-154-160>.
14. Дима О.О. Аналіз тенденцій у розвитку посередницьких організацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. No. 4 (75). С. 72—82.
15. Земляков І.С. Аналіз маркетингової діяльності оптових торговельно-посередницьких підприємств. Ефективна економіка. 2010. No 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=458> (дата звернення: 04.02.2025).
16. Тимофєєв І.К. Аналіз маркетингової діяльності оптових підприємств. БІЗНЕСНАВІГАТОР. 2017. No 1 (40). С. 9—13.
17. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. Підприємництво і торгівля. 2021. No 28. С. 8—14. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-01>
18. Готра В.В., Товт С.А., Товт Д.І. Роль маркетингу в системі оптової торгівлі. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/28247/1> (дата звернення: 05.02.2025).
19. Трішкіна Н.І. Шляхи удосконалення торговельно-посередницької діяльності в Україні. Інфраструктура ринку. 2016. Вип. 2. С. 209—213. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/43.pdf (дата звернення: 04.02.2025).
20. Оптова торгівля. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2025).
21. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадський простір. 13.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya> (дата звернення: 05.02.2025)

22. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.

23. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.

24. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.

25. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2011. № 7. С. 104–114.

26. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

27. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.

28. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів (за матеріалами підприємств Закарпатської області): автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01. Ужгород, 2004. 20 с.

29. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2002. 19 с.

30. Кузнецова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 308–313.

31. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50(1023).

С. 67–75. 11. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2008. № 15. С. 275–285.

32. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.

33. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.

34. Колпаков В. Методи управління: навч. посібник. Київ, 2007. 158 с. 7. Кузнєцов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.

35. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

36. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.

37. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку. Стратегія економічного розвитку України. 2004. Вип. 15. С. 61-66.

38. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.

39. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Випуск 33. С. 108-112.