

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення процесу управління в організації»

(за матеріалами ПП «УКРПАЛЕТ-СИСТЕМ», Житомирська обл.,
Коростенський р-н, с.Ушомир)

Студента 4 курсу 20 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Прищепчука Віктора
Костянтиновича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та зміст процесу управління	6
1.2 Характеристика етапів та ключових компонентів процесу управління	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	9
2.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації	9
2.2 Оцінка ефективності процесу управління	17
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	23
3.1 Обґрунтування заходів із розвитку організації в контексті удосконалення процесу управління	23
3.2 Ефективність впровадження нової моделі управління	27
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	33

Вступ

Кожен бізнес передбачає об'єднання ресурсів до створення певного продукту. А для будь-якої організації людські ресурси є основою бізнесу. Тому ефективність процесу управління, в першу чергу визначається людськими ресурсами, людські ресурси є основою бізнес- операцій. У той самий час, оскільки людські ресурси як основа управління одна із ключових елементів пристосування організації до довкілля, то працівників можна розуміти як чинники довкілля.

Розробка функціональної стратегії управління організацією передбачає вирішення питань, пов'язаних із становищем працівників в організації, тобто процес управління безпосередньо формується людськими ресурсами як елемента управління підприємством.

Саме тому формування конкретного складу підсистем управління, як і всієї системи управління підприємства, виходить з стратегії управління людськими ресурсами. Його розвиток обумовлений багатьма факторами, які повинні як мінімум враховувати специфіку компанії. Однак, оскільки стратегічне управління людськими ресурсами впливає і на умови досягнення конкурентної переваги, особливо у сфері послуг, розробка ефективної стратегії управління людськими ресурсами може визначатися факторами зовнішнього та внутрішнього середовища в цілому. У цьому розумінні стратегія управління людськими ресурсами має не тільки повністю узгоджуватися зі стратегією організації.

Формування процесу управління має відповідати специфіці діяльності конкретної організації, а ефективність управління має бути спрямована на збільшення прибутку. Тому процес управління формується, виходячи з особливостей бізнесу компанії.

Враховуючи необхідність досягнення довгострокової ефективності, при формуванні процесу управління організація повинна орієнтуватися не лише на характеристики внутрішнього середовища, а і на вплив

макросередовищних факторів і ринкове середовище, в якому працює організація.

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 32 сторінках основного тексту, містить 16 таблиць. Список використаних джерел містить 24 найменування.

Метою даної є розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».

Завданнями роботи є:

- Вивчення поняття та елементів процесу управління підприємством;
- Вивчення цілей та функцій процесу управління підприємством;
- Аналіз процесу управління ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»;
- Розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».

Об'єктом дослідження є система управління ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ», м. Коростень.

Предметом дослідження є процес управління ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ», м. Коростень.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили роботи українських та зарубіжних дослідників щодо вдосконалення системи управління організацією. Також використовувалися нормативні правові акти щодо теми дослідження, дані опитування працівників ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».

Методологічну основу дослідження склали такі методи, як аналіз та синтез, методи економічного аналізу, аналізу документів, опитування та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та зміст процесу управління

У сучасному підприємницькому середовищі процес управління виступає як ключовий елемент успішного функціонування будь-якої організації. Він спрямований на досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів, що створює умови для стабільного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Сутність процесу управління полягає в плануванні, організації, координації та контролі за діяльністю організації з метою досягнення поставлених цілей. Він включає в себе систему дій, методів та прийомів, які забезпечують здійснення управлінських функцій та забезпечують оптимальну взаємодію між всіма структурними підрозділами організації.

Процес управління базується на взаємодії різних етапів та ключових компонентів. Етапи процесу включають планування, організацію, керування та контроль. Планування визначає мету та завдання організації, а також стратегічні та тактичні кроки для досягнення цих цілей. Організація передбачає створення структури організації, розподіл повноважень та встановлення взаємозв'язку між підрозділами. Керування забезпечує виконання планів та організаційних завдань шляхом мотивації працівників, розвитку комунікацій та прийняття рішень. Контроль є важливим етапом, що включає в себе оцінку результатів та вжиття заходів для корекції діяльності.

Основні компоненти процесу управління організацією включають людські ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси та технологічні ресурси. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та досягненні її цілей.

Для побудови ефективного процесу управління необхідно враховувати специфіку організації, її мету та стратегію розвитку. Кожна організація має свої особливості, що впливають на вибір методів та підходів управління. Успішне управління вимагає налагодження ефективної

комунікації, взаємодії та співпраці між всіма рівнями та підрозділами організації.

Отже, сутність та зміст процесу управління в організації полягають у плануванні, організації, керуванні та контролі. Цей процес базується на взаємодії різних етапів та ключових компонентів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей та оптимальне використання ресурсів організації.

1.2 Характеристика етапів та ключових компонентів процесу управління

Процес управління в організації є важливим елементом досягнення поставлених цілей і забезпечення ефективності діяльності. Він включає ряд етапів та ключових компонентів, які взаємодіють між собою для досягнення успіху. Розглянемо їх детальніше.

Перший етап - планування. Планування передбачає визначення мети організації та розробку стратегічних і тактичних планів для досягнення цих цілей. На цьому етапі встановлюються завдання, пріоритети, розподіл ресурсів та створення планів дій.

Другий етап - організація. Організація включає створення оптимальної структури організації, розподіл повноважень та встановлення взаємозв'язків між підрозділами. Це забезпечує координацію дій і співпрацю між працівниками для досягнення спільних цілей.

Третій етап - керування. Керування охоплює мотивацію працівників, розвиток комунікацій, прийняття рішень та контроль за виконанням завдань. Це включає лідерство, розподіл обов'язків,

навчання та розвиток працівників, а також встановлення ефективної системи зворотного зв'язку.

Четвертий етап - контроль. Контроль включає оцінку результатів діяльності, порівняння їх з поставленими цілями та прийняття заходів для корекції. Це допомагає виявляти проблеми, визначати їх причини та вносити необхідні зміни для досягнення кращих результатів.

Ключові компоненти процесу управління включають людські ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси та технологічні ресурси. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у досягненні цілей організації.

Людські ресурси є найціннішим активом організації, і ефективно управління ними включає відбір, навчання, мотивацію та розвиток працівників.

Фінансові ресурси включають бюджети, інвестиції та фінансові плани, які необхідні для забезпечення фінансової стабільності та успіху організації.

Матеріальні ресурси охоплюють обладнання, матеріали та інфраструктуру, які використовуються для здійснення діяльності організації.

Інформаційні ресурси включають дані, інформацію та системи обробки інформації, які є необхідні для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення ефективного функціонування організації.

Технологічні ресурси включають технології, програмне забезпечення та інфраструктуру ІТ, які допомагають покращити продуктивність та якість роботи організації.

Зрозуміння сутності та змісту процесу управління, а також характеристика етапів та ключових компонентів, є важливим для розробки та впровадження ефективних стратегій управління в організації. Це

дозволяє досягати кращих результатів, забезпечувати стабільність та розвиток організації в сучасному конкурентному середовищі.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації є важливим етапом дослідження процесу управління. Він дозволяє зрозуміти фактори, які впливають на організацію та визначають її успіх.

Внутрішнє середовище організації включає всі внутрішні фактори, які впливають на її діяльність. Це включає структуру організації, культуру, ресурси, процеси, системи управління, персонал та інші внутрішні аспекти. Аналіз внутрішнього середовища допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити потенційні можливості та загрози.

Зовнішнє середовище організації включає зовнішні фактори, які впливають на її діяльність і є поза контролем організації. Це включає економічні, соціокультурні, політичні, технологічні та інші зовнішні впливи. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації розуміти зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, і адаптуватися до них. Він також допомагає виявити можливості та загрози, які можуть виникнути внаслідок зовнішніх факторів. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації надає цінну інформацію для розвитку стратегій та планування управлінських дій. Він допомагає розуміти потреби та очікування клієнтів, ідентифікувати конкурентні переваги та недоліки, а також визначити можливості для покращення та розвитку організації.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації є важливим кроком у вдосконаленні процесу управління. Він допомагає організації бути гнучкою, адаптивною та конкурентоспроможною у змінному бізнес-середовищі.

Стратегія організації полягає в ефективному використанні технологічних чинників, зазвичай пов'язані з виробництвом. Однією з передумов ефективної реалізації виробничої стратегії є раціональна стратегія управління людськими ресурсами. Крім того, використання можливостей доквілля організацією можливе лише за умови ефективного управління. Людські ресурси, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників та загалом людським потенціалом організації.

Далі визначається чисельність працівників організації за категоріями, як показано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Чисельність працівників ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» категоріями в 2019-2021 рр. осіб

Категорія	2019	2020	2021	З 2019 по 2020, %	З 2020 по 2021, %	З 2019 по 2021, %
Керівник	22	22	23	100,00	104,55	104,55
Фахівці	12	16	16	133,33	100,00	133,33
Співробітник	27	28	30	103,70	107,14	111,11
Робоча сила	41	41	44	100,00	107,32	107,32
В цілому	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Більшість персоналу, 30 людей у 2021 році та 44 співробітники 2021 року. Кількість керівників у 2021 році становила 23 особи, кількість фахівців- 16 осіб.

У 2019 р. на одного керівника припадало 4,5 підлеглих, у 2020 р. - 4,9 осіб, у 2021 р. - 5,1 осіб, тобто робиться висновок, що кількість підлеглих у кожного керівника збільшується, але встановлений ліміт не перевищується. Частка працівників у кадровій структурі організації складає 32,65% у 2019 р., 33,33 % у 2020 р., 31,15 % у 2021 р. Частка працівників не застосовується 2019 р. 28,57% від загальної кількості працівників, 2020 р.- 27,78%, 2021 р. 32,79%.

Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна назвати, що у цілому вона раціональна з урахуванням особливостей діяльності організації. Керівники становлять близько 20% усіх співробітників (трохи більше у 2019 році 22,45%).

Дані про розподіл працівників організації за статтю представлені в табл.

2.2.

Таблиця 2.2

**Розподіл співробітників ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» за статтю
за 2019-2021 рр., осіб**

Підлога	2019	2020	2021	з 2019 по 2020, %	з 2020 по 2021, %	з 2019 по 2021, %
Жінки	71	71	74	100,00	104,23	104,23
Чоловіки	31	36	39	116,13	108,33	125,81
В цілому	102	107	113	104,90	105,61	110,78

З табл. 2.2 видно, що з співробітників організації більше співробітників чоловічої статі, що пов'язані з значною чисельністю співробітників. Частка працюючих жінок у структурі персоналу дещо збільшується, проте у 2021 році жінки становили 40,92% від усіх співробітників, чоловіки 59,02%

Дані про розподіл працівників організації за віком подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл працівників ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» за віком
за 2019-2021 рр., осіб**

Категорія	2019	2020	2021	з 2019 по 2020, %	з 2020 по 2021, %	з 2019 по 2021, %
До 25 років	60	61	63	101,67	103,28	105

Від 25 до 35 років	25	28	32	112,00	114,29	128
Від 35 до 55 років	14	13	14	92,86	107,69	100
Старше 55 років	3	5	4	166,67	80,00	133,33
В цілому	102	107	113	104,90	105,61	110

Число робітників старше 55 років невелике. Слід зазначити, що певною проблемою для організації є нестача молодих лідерів із необхідною підготовкою. Це пов'язано з проблемами пошуку нових співробітників з необхідною кваліфікацією.

Серед працюючих віком від 25 до 35 років переважають кваліфіковані робітники та службовці. Серед працюючих віком до 25 років переважно молоді кваліфіковані робітники та робіт.

У кадровому складі організації переважають неповнолітні працівники 25 років, що загалом є позитивним моментом, оскільки свідчить про значні перспективи розвитку колективу організації.

Оскільки в цю категорію входять переважно працівники фізичної праці та деякі фахівці, робиться висновок про наявність відповідності між структурою працівників фізичної праці за віком та категорією, до якої належать працівники фізичної праці. У цілому нині можна дійти невтішного висновку, що розподіл співробітників віком у створенні є раціональним. Розподіл співробітників компанії за стажем роботи представлено в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» за стажем роботи в
2019-2021 рр., осіб**

Досвід роботи	2019	2020	2021	з 2019 по 2020, %	з 2020 по 2021, %	з 2019 по 2021, %
Менше 5 років	5	6	7	120,00	116,67	140,00
Від 5 до 10 років	72	73	74	101,39	101,37	102,78
Від 10 до 20 років	11	14	16	127,27	114,29	145,45
Понад 20 років	14	14	16	100,00	114,29	114,29
В підсумку	102	107	113	104,90	105,61	110,78

В таблиці. 2.5 видно, що стаж роботи більшості працівників організації тривалий, хоча значна частина працівників молодша за 25 років, лише 5 працівників у 2019 р., 6 працівників у 2020 р. та 7 працівників у 2021 р. мали стаж роботи менше 5 років досвіду.

Також слід зазначити значну кількість співробітників зі стажем роботи понад 20 років (16 осіб у 2021 році). Ці працівники належать до управлінської категорії. Однак найбільше число становить 74 особи. 2021 року припадала група співробітників зі стажем роботи від 5 до 10 років. До групи працівників В стажем роботи менше 5 років у 2021 р. входило 7 осіб, тобто кількість працівників із невеликим стажем роботи була невеликою.

Працівники зі стажем роботи від 5 до 10 років становлять найбільшу частку у структурі працівників за стажем роботи. У 2019 р. до цієї групи працівників входило 61,22% усіх працівників, у 2020 р. - 59,26 % усіх працівників, 2021 р. 59,02% працівників.

Ця група співробітників становить основу подальшого розвитку організації, оскільки, з одного боку, вони вже мають достатній професійний досвід, з іншого в силу свого віку, вони піддаються навчанню, що дозволяє їм розвивати професійні навички, у тому числі за рахунок навчальних курсів. Дані про розподіл працівників за рівнем освіти подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл працівників ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» та рівнем освіти в 2019-2021 рр., д. осіб

Навчання	2019	2020	2021	З 2019 по 2020 %	З 2020 по 2021%	З 2019 по 2021%
1	2	3	4	5	6	7
Вище	22	23	25	104,55	108,70	113,64

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Середня спеціальна освіта	28	41	68	146,43	165,85	242,86
Без освіти	3	4	3	133,33	72,00	100,00
Впідсумку	65	79	113	121,54	143,04	173,85

Усі керівники та фахівці, а також частина співробітників мають вищу освіту. Найбільша частка припадає на працівників з вищою освітою, але частка цієї групи працівників знижується з 44,90 % у 2019 р. до 40,98% у 2021 р. Частка працівників без закінченої середньої освіти становить 6,12% у 2019 р., 2020 р. 7,41%, у 2021 р. 4,92%.

Рух персоналу у створенні переважно зовнішній. Основна причина невеликий розмір організації та відсутність системи кар'єрного зростання. Дані про прийом працівників до організації подано у табл. 2.7.

В таблиці, 2.6 видно, що у 2019 р. було прийнято 27 чол., 2020 р.- 23 чол.. 2021 р.- 33 чол. Найактивніше приймають робітників, найменш активно менеджерів.

Таблиця 2.6

Прийом працювати у ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» за 2019-2021 р. осіб

Категорія	2019	2020	2021	3 2019 по 2020%	3 2020 по 2021%	3 2019 по 2021%
1	2	3	4	5	6	7
Керівник	0	0	0	-	-	-
Фахівці	2	9	3	450,00	33,33	150,00

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Співробітники	16	9	12	56,25	133,33	75,00
Робоча сила	9	5	18	55,56	360,00	200,00
В цілому	27	23	33	85,19	143,48	122,22

У 2019 році найбільшу частку у структурі найму склали працівники, у 2020 році кваліфіковані робітники, а у 2021 році службовці. Тому щодо структури найму працівників можна назвати, що цей показник нестабільний.

Дані про звільнення працівників подано у табл. 2.8. В таблиці. 2.8 видно, що кількість пенсіонерів збільшується. Якщо у 2019 році звільнилося 9 співробітників, то у 2020 році 15 осіб, у 2021 році 15 осіб.

Таблиця 2.7

Вибуття працівників за категоріями у ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

в 2019- 2021 рр.. осіб

Категорія	2019	2020	2021	з 2019 по 2020%	з 2020 по 2021%	з 2019 по 2021%
Керівник	0	0	0	-	-	-
Фахівці	2	8	3	400,00	37,50	150,00
Співробітники	5	5	6	100,00	120,00	120,00
Робоча сила	2	2	6	100,00	300,00	300,00
В цілому	9	15	15	166,67	100,00	166,67

Основною причиною звільнення працівників є невідповідність між очікуваннями від роботи та фактично виконаною роботою. Працівники влаштовуються на роботу в організацію, не маючи чіткого уявлення про особливості виробничих процесів, характер виконуваних робіт, а також вимоги до персоналу.

Отже, перед організацією стоїть проблема визначення готовності працівників до виконання завдань, зумовлених специфікою технологічних процесів у створенні. Одним із проявів невідповідності очікувань співробітників реальної роботи є звільнення працівників пенсійного віку

У 2012 р. найбільша частка працівників пенсійного віку припадала на робітників, у 2020 р. на фахівців, у 2021 р. на працівників та службовців. Ефективність його роботи безпосередньо залежить від знання працівниками своїх обов'язків та специфіки роботи в організації.

Таким чином, кадровий склад організації характеризується такими ознаками:

1. Структура персоналу за категоріями загалом раціональна з урахуванням особливостей діяльності організації. Керівники

становлять близько 20% усіх співробітників (у 2019 р. трохи більше, 22,45%);

2. Частка працюючих жінок у структурі персоналу дещо збільшується, проте у 2021 році жінки становили 40,92% від усіх співробітників, чоловіки 59,02%. У штатному складі організації переважають працівники віком до 25 років, що в цілому є позитивним моментом, оскільки свідчить про значні перспективи розвитку колективу організації;

3. Стаж роботи більшості працівників організації тривалий, незважаючи на значну частку працівників віком до 25 років, лише 3 працівники у 2019 р., 4 працівники у 2020 р. та 5 працівників у 2021 р. мали стаж роботи менше 5 років. Значна кількість співробітників із більш ніж 20-річним професійним досвідом.

2.2 Оцінка ефективності процесу управління

Оцінка ефективності процесу управління є важливим етапом у дослідженні та удосконаленні процесу управління в організації. Цей етап дозволяє визначити, наскільки успішно виконується процес управління та досягаються поставлені цілі та результати.

Оцінка ефективності процесу управління може проводитись за допомогою різних методів та підходів. Один з найпоширеніших методів - це використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно виміряти результати та продуктивність процесу управління.

Під час оцінки ефективності процесу управління важливо враховувати такі аспекти:

1. Відповідність цілям: Процес управління повинен бути спрямований на досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Оцінка ефективності повинна враховувати, наскільки результати процесу сприяють досягненню цих цілей.
2. Якість прийнятих рішень: Оцінка ефективності має враховувати якість рішень, що приймаються у процесі управління. Це означає аналізувати, наскільки рішення є обґрунтованими, заснованими на достовірних даних та сприяють досягненню бажаних результатів.
3. Ефективність використання ресурсів: Оцінка ефективності повинна враховувати, наскільки ефективно використовуються ресурси (людські, фінансові, матеріальні тощо) у процесі управління. Це допомагає ідентифікувати можливості для оптимізації та ефективного використання ресурсів.
4. Адаптивність та гнучкість: Оцінка ефективності повинна враховувати, наскільки процес управління може адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Це включає гнучкість у прийнятті рішень, здатність до швидкого реагування на зміни та здатність до інновацій.
5. Залучення зацікавлених сторін: Оцінка ефективності повинна враховувати думку та оцінку зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, партнери тощо. Врахування їхнього задоволення та поглядів допомагає зрозуміти, наскільки процес управління відповідає їхнім потребам та очікуванням.

Оцінка ефективності процесу управління допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони процесу, а також визначити можливості для його удосконалення. Це дозволяє організації впроваджувати стратегічні зміни та покращувати результативність управлінських процесів.

У 2020 році оборот організації збільшився на 16.67% порівняно з 2019 роком, 2021 року порівняно з 2020 роком на 22.86%. За 2019-2021 роки виторг збільшиться на 325 800 тисяч грн. до 466980000 грн., Тобто на 141180000 грн. У 2020 р. порівняно з 2019 р. прибуток від продажу збільшився на 106,95 (темп зростання), у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 114,84%. У 2019-2021 роках прибуток від продажу збільшився на 344,40%. Сума чистого прибутку організації за 2019-2021 роки, збільшилася на 93,95%, а маржа валового прибутку знизилася з 31,69% у 2019 році до 31.14% у 2021 році. Рентабельність продажів збільшилася з 1,48% у 2019 році до 4,59% у 2021 році, але, як і раніше, залишається низькою. Отже, збільшуються основні економічні показники підприємства підвищується ділова активність та рентабельність, але рентабельність продаж організації щодо невисока. Управління людськими ресурсами в організації включає безліч аспектів.

Отже, щоб проаналізувати управління людськими ресурсами, необхідно оцінити взаємозв'язок між різними областями управління людськими ресурсами в організації у контексті. Також необхідно оцінити взаємозв'язок між ефективністю управління людськими ресурсами та досягненням корпоративних цілей. Ставлення визначається з урахуванням економічних показників, насамперед з прибутку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інструкція з аналізу управління персоналом у ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

Метод	Характеристика	Очікуваний результат
Аналіз структури управління	Йдеться призначення тем управління людськими ресурсами у створенні.	Виявлення проблем відповідно до структури управління потребам компанії в управління людськими ресурсами
Економічний аналіз	Порівняння показників заробітної плати в організації із середньоринковими Визначити рівень	Дозволяє отримати картину реальності Стан матеріального рівня

Квадровий аналіз	Включає аналіз Робочого потенціалу організації та його динамічних змін.	Дозволяє визначити особливості кадрового складу організації, які слід враховувати Управління людськими ресурсами
Аналіз документів	Передбачає аналіз документів організації, що регулюють управління	Дозволяє визначити відповідність системи регулювання управління персоналом

Таблиця 2.9

**Індикатори використання ресурсів ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»
в 2019-2021 роках**

Індикатори	2019	2020	2021	з 2019 по 2020%	з 2020 по 2021%	з 2019 по 2021%
Виторг тис. грн	325800	380100	466980	116,67	122,86	143,33
Продуктивність праці тис.грн	3194,12	3552,34	4132,57	111,21	116,33	129,38
Середньомісячна заробітна плата грн	23487	25839	28482	110,01	110,23	121,27
Витрати на оплату праці, тис. грн	28748	33177	38622	115,41	116,41	134,34
Частка витрат	8,96	8,96	8,67	100,08	96,70	96,78

В таблиці 2.9 видно, що продуктивність праці в організації за 2019-2021 роки, збільшилася на 29,38%, що є позитивним результатом, оскільки

збільшується кількість співробітників. Витрати на оплату праці за 2019-2021 роки зростають на 34,34%. Оскільки витрати на персонал зростають швидше, ніж продажі, частка витрат на персонал у продажах знижується з 8,96% у 2019 році до 8,67% у 2021 році.

Виручка на 1 гривню заробітної плати збільшується з 11,33 грн. У 2019 році до 12,09 грн. у 2021 р. Прибуток одного працівника збільшується з 47.25 тис. грн. у 2019 році до 189,56 тис. грн. у 2021 році чи на 301,14%.

Отже, досягається значне підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації. Тому управління персоналом здійснюється з економічною ефективністю. Аналіз документів, що регламентують управління людськими ресурсами організації, в цілому нині аналіз дозволяє зробити висновок, що організація використовує людські ресурси ефективно з погляду рентабельності, суттєві аспекти управління людськими ресурсами регламентовані, але співробітники компанії недостатньо зацікавлені у роботі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Обґрунтування заходів із розвитку організації в контексті удосконалення процесу управління

Удосконалення процесу управління є важливим завданням для організації, оскільки від ефективності цього процесу залежить досягнення стратегічних цілей та успішність функціонування організації в цілому. Для забезпечення стійкого розвитку та конкурентноспроможності організації необхідно постійно вдосконалювати процес управління, впроваджувати нові підходи та методи, а також адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Обґрунтування заходів із розвитку організації в контексті удосконалення процесу управління передбачає проведення аналізу поточного стану, ідентифікацію проблем та недоліків і визначення конкретних заходів для поліпшення процесу. Для цього можуть використовуватись такі підходи та методи:

1. **Аналіз SWOT:** Виконання SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі. На основі цього аналізу можна визначити потенціал організації та обґрунтувати заходи для її розвитку в контексті удосконалення процесу управління.
2. **Оцінка ефективності:** Проведення оцінки ефективності поточного процесу управління дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти та недоліки, а також визначити потенційні області для покращення. Це може включати аналіз результативності, використання ресурсів, взаємодії між підрозділами та процесами, а також задоволення потреб зацікавлених сторін.
3. **Впровадження нових методів та практик:** Враховуючи сучасні тенденції та передові практики у сфері управління, організація може розробити та впровадити нові методи та підходи до управління. Це можуть бути, наприклад, використання цифрових технологій, Lean-принципів, агільного управління чи інших інноваційних методів, спрямованих на покращення ефективності та результативності процесу управління.
4. **Розвиток кадрів:** Удосконалення процесу управління також вимагає налагодження ефективної системи управлінського персоналу. Це може включати навчання та розвиток кадрів,

підвищення кваліфікації, формування командної роботи та впровадження системи мотивації та стимулювання.

Обґрунтування заходів із розвитку організації в контексті удосконалення процесу управління дозволяє організації зосередитись на ключових аспектах, які потребують покращення, та розробити конкретні плани дій. Це сприяє забезпеченню сталого розвитку, ефективного функціонування та досягненню стратегічних цілей організації.

Було виявлено такі нивення управління персоналу
ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

1. У довгостроковій перспективі низька задоволеність працівника працею та недостатня зацікавленість у роботі можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку.
2. Збільшення чисельності персоналу значною мірою не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання трудових ресурсів новоприйнятих працівників

Таблиця 3.1

Варіанти стратегії ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

Стратегія	Опис	Ключові елементи
Обмежене зростання	Стратегія нині реалізується. Головний фактор підвищення Ефективність управління це вже - створені переваги	Відповідність кваліфікації
Внутрішні переваги	Компанія прагне знизити собівартість продукції, для цього також використовує технологічні фактори	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище. стимулювання працівників до дотримання стандартів Виробничі витрати

Зовнішні вигоди	Компанія прагне покращити різницю між продуктами та продуктами конкурентів. Технологічні фактори також використовуються	Адаптація персоналу до зовнішнього середовища та покращення управління компенсаціями Робоча сила
Диверсифікація	Компанія розширює асортимент своєї продукції, використовуючи ринкові можливості, включаючи нові продукти сегментів ринку.	Орієнтувати персонал на розробку нових видів продукції та спонукати до більш ефективної взаємодії з ними Споживач

В таблиці 3.1 показано, що компанія може реалізовувати різні стратегії з різними напрямками покращення системи управління людськими ресурсами.

Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки за реалізації цієї стратегії організація стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку.

Стратегія обмеженого зростання зараз реалізується компанією, проте її ефективність є обмеженою. Головний фактор підвищення ефективності управління в цьому випадку - створені переваги, зокрема відповідність кваліфікації персоналу та внутрішні переваги, такі як орієнтація на внутрішнє середовище та стимулювання працівників до дотримання стандартів і зниження виробничих витрат.

Для досягнення зовнішніх вигод компанія також використовує технологічні фактори та адаптує персонал до зовнішнього середовища.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення асортименту продукції компанії, включаючи нові продукти для різних сегментів ринку. Для успішної реалізації цієї стратегії, необхідно орієнтувати персонал на розробку нових видів продукції та спонукати їх до більш ефективної взаємодії з ними, що сприятиме задоволенню потреб споживачів.

Залучення стейкхолдерів: В удосконаленні процесу управління важливо враховувати думку та вплив зацікавлених сторін, таких як клієнти, постачальники, співробітники та інші. Залучення їхньої зворотної інформації, врахування їхніх потреб та очікувань може сприяти розробці та впровадженню ефективних стратегій управління.

Контроль та оцінка: Для ефективного удосконалення процесу управління необхідно встановити систему контролю та оцінки. Це включає в себе вимірювання показників результативності, здійснення періодичних аудитів та оцінку досягнення поставлених цілей. Засновані на цих оцінках, можна внести корективи та вдосконалення у стратегію управління.

Культура організації: Удосконалення процесу управління також вимагає розвитку сприятливої організаційної культури. Вона повинна сприяти відкритому спілкуванню, співпраці, інноваціям та постійному вдосконаленню. Забезпечення такої культури сприятиме ефективному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей організації.

3.2 Ефективність впровадження нової моделі управління

Ефективність вдосконалення управління людськими ресурсами оцінюється у комплексі з реалізацією стратегії зростання, що ґрунтується на внутрішніх перевагах. Реалізація цієї стратегії неможлива без формування системи управління людськими ресурсами, з особливостей підприємства, кадрова стратегія становить основу реалізації цієї стратегії, оскільки забезпечує задоволення працівниками виробничих потреб підприємства. компанія. Через війну оцінка ефективності напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами збільшення прибутку.

Приріст прибутку оцінюється з урахуванням витрат, необхідні поліпшення запропонованих площ.

Оскільки це реалізація стратегії зростання, оцінка ґрунтується на збільшенні продажів. Конкурентоспроможність продукції компанії в основному за рахунок внутрішніх переваг. Реалізація стратегії, що ґрунтується на внутрішніх вигодах, також передбачає підвищення прибутковості. Джерелом зростання рентабельності є пропозиції співробітників щодо вдосконалення виробничої діяльності підприємства.

Оцінки зростання продажів ґрунтуються на даних відділу маркетингу. Компанія змогла розширити продаж продукції за умови збільшення внутрішніх переваг за рахунок технологічної складової на 42,22%. Вважається, що це показник є ефектом поліпшення системи управління людськими ресурсами з погляду доходів. Розрахунок зростання виручки з допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Збільшення продажів ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» за рахунок вдосконалення системи управління персоналом компанії

Індекс	2021	рекомендації	Відхилення (+, -)
Виторг, тис. Грн.	466980	664139	197159
Темп зростання виручки, %	-	142,22%	-

Заробіток від рефералів складає: $466980 * 1,4422 = 664139$ тис. грн.

Приріст продажів у порівнянні з 2021 роком складає: $664139 - 466980 = 197159$ тис. гр. Частка необґрунтованих витрат, які можна скоротити за рахунок покращення виробництва, становить 5,31% від собівартості реалізації, за даними виробничого відділу. Розрахунок збільшення прибутку від продажу

та рентабельності продажів за рахунок удосконалення системи управління персоналом представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Збільшення прибутку від продажу та рентабельності продажів
ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» за рахунок удосконалення системи
управління персоналом**

Індекс	2023	Належний Рекомендації	Відхилення (+, -)
Виторг, тис. Грн.	466980	664139	197159
Собівартість продажів, тис. Грн.	321570	433052	111482
Частка собівартості продажів у продажах, %	68,86	65,21	-3,66
Валовий прибуток, тис. Грн.	145410	231087	85677
Валові витрати, тис. Грн.	114500	126102	11602
Адміністративні витрати, тис. Грн.	9490	14581	5091
Прибуток від продажу, тис. Грн.	21420	90404	68984
Рентабельність продажів, %	4,59	13,61	9.03

Збільшення продажів досягається з допомогою зниження собівартості частки продажів. За даними за 2021 рік собівартість реалізованої продукції у відсотках від виручки становить:

$$0,6886 * (1-0,0531) = 65,21\%.$$

Виходячи з передбачуваної виручки та з урахуванням рекомендацій, собівартість реалізації становить:

$$664139 * 0,6521 = 433052 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток з урахуванням рекомендацій становитиме:

$$664139-433052 = 231087 \text{ тис. грн.}$$

У середньому за 2019-2021 роки торговельні витрати збільшувалися на 10,13% на рік. Операційні витрати такі:

$$114500 \cdot 1,1013 = 126102 \text{ тис. грн.}$$

Сума торгових витрат становить 126 102 тис. грн.

Рівень адміністративних витрат за рахунок удосконалення системи управління людськими ресурсами має збільшуватись повільніше, ніж у 2019-2021 роках. Він має збільшуватися з тією ж швидкістю, що й продаж компанії: $9490 \cdot 1,4422$

Збільшення прибуток від продажу з допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить 68984 тис. грн., рентабельність продажів збільшується на 9,03%.

Однак ці показники не враховують витрати на вдосконалення системи управління людськими ресурсами, сума яких складається з одноразових та поточних витрат організації. Разові витрати провадяться лише на виконання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Висновки та пропозиції

Відповідно до проведеного дослідження, можна зробити висновок, що організація "УКРПАЛЕТСИСТЕМ" має потенціал для подальшого удосконалення процесу управління. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив виявити можливості для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

Проаналізувавши варіанти стратегій, представлені у таблиці 3.1, було встановлено, що стратегія обмеженого зростання є найменш ефективною, оскільки при реалізації цієї стратегії виникає зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку. З іншого боку, стратегія внутрішніх переваг та стратегія зовнішніх вигод можуть бути привабливими з точки зору підвищення конкурентоспроможності організації.

Однак, для успішного удосконалення процесу управління, рекомендується організації зосередитися на наступних аспектах:

1. Розвиток кваліфікації персоналу: Забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників допоможе покращити їхні професійні навички та ефективність у роботі.
2. Зниження собівартості продукції: Вдосконалення технологічних процесів та оптимізація виробничих витрат дозволять знизити собівартість продукції і підвищити конкурентоспроможність на ринку.
3. Розробка нових продуктів та ринкова адаптація: Розширення асортименту продукції та адаптація до змін у зовнішньому середовищі допоможуть залучити нових клієнтів та збільшити ринкову частку.
4. Мотивація персоналу: Використання системи стимулювання та компенсаційних програм сприятиме підвищенню мотивації працівників, їхній продуктивності та залученню до досягнення поставлених цілей.

5. Впровадження інформаційних технологій: Використання сучасних інформаційних систем та програм дозволить автоматизувати процеси управління, покращити збір та аналіз даних, забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації.

Загальними рекомендаціями є підвищення рівня комунікації та співпраці всередині організації, розширення рольових функцій керівників та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

В цілому, вдосконалення процесу управління в організації "УКРПАЛЕТСИСТЕМ" вимагатиме системного підходу та постійного вдосконалення, однак, за наявності відповідних заходів та рекомендацій, організація може досягти позитивних результатів, підвищити свою ефективність та стати конкурентоспроможною на ринку.

Список використаної літератури

1. Drucker P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business.
2. Kotter J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.
3. Robbins S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Fundamentals of management. Pearson.
4. Daft R. L., & Marcic, D. (2013). Understanding management. Cengage Learning.
5. Armstrong M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
6. Stoner J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2018). Management. Pearson.
7. Marchington M., & Wilkinson, A. (2012). Human resource management at work. CIPD Publishing.
8. Cascio W. F. (2018). Managing human resources. McGraw-Hill Education.
9. Dessler G. (2015). Human resource management. Pearson.
10. Luthans F., & Doh, J. P. (2018). International management: Culture, strategy, and behavior. McGraw-Hill Education.
11. Daft R. L. (2017). Organization theory and design. Cengage Learning.
12. Mintzberg H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster.
13. Porter M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster.
14. Hill C. W., & Jones, G. R. (2016). Strategic management theory: An integrated approach. Cengage Learning.
15. Johnson G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). Exploring strategy: Text and cases. Pearson.
16. Barney J. B., & Hesterly, W. S. (2017). Strategic management and

competitive advantage: Concepts and cases. Pearson.

17. Grant R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
18. Drucker P. F. (2017). The practice of management. Routledge.
19. Hamel G., & Prahalad, C. K. (2007). Competing for the future. Harvard Business School Press.
20. Kanter R. M. (2008). Innovation: The classic traps. Harvard Business Review.
21. Barney J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
22. Kaplan R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press.
23. Senge P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.
24. Hammer M., & Champy, J. (2009). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Collins.
25. Collins J. C. (2001). Good to great: Why some companies make the leap and others don't. HarperBusiness.
26. Мельник О. (2019). Управління персоналом: сучасні підходи та інструменти. Київ: Кондор.
27. Литовченко В. (2017). Управління персоналом в організаціях. Київ: Центр учбової літератури.
28. Кириленко В., & Редько, В. (2018). Управління персоналом. Київ: Знання.
29. Мельник Г. (2017). Управління персоналом: теорія і практика. Харків: Видавничий дім "Основа".

30. Шаблій Л. (2018). Управління персоналом: теорія і практика. Львів: Новий Світ-2000.
31. Коваль І. (2017). Управління персоналом підприємства. Київ: Видавничий дім "Слово".
32. Марченко Л. (2019). Управління персоналом: методичні рекомендації. Київ: КНЕУ.
33. Кузьменко Н. (2018). Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Академвидав.
34. Мазур І. (2017). Управління персоналом в системі менеджменту організації. Київ: Центр навчальної літератури.
35. Кочуріна Р.А. Інноваційний підхід до управління персоналом/Р.А.Кочуріна, Д.М. Магомедкерімова// Науково-методичний електронний журнал Концепція. – 2019. – Ні. С5. – С. 36-40.
36. Кузнецов А.В. Методологічні основи управління людськими ресурсами та управління людськими ресурсами в сучасній організації / О.В. Кузнецов // Збірники конференцій– 2019. – Ні. 16. – С. 103-108.
37. Лобизенкова В.А. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами Ресурси в організації /В.А. Лобизенкова// Інтеграція науки і практики як механізм ефективного розвитку сучасного суспільства: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. – 2020. – С. 245-250.
38. Наталіна Т.В. Комплексний підхід до формування та реалізації стратегії зростання бізнесу / Наталіна Т.В. // РІВЕНЬ: Економічна теорія, аналіз, практика. – 2020. – Ні. 2. – С. 132-147.
39. Петрюкова К.А. Розробка та впровадження ефективної стратегії управління людськими ресурсами / К.А. Петрюкова // Інтеграційні процеси та шляхи їх вирішення: збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 2-х частинах. – 2020. – С. 96-98.