

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДЯДИЧКИН ІВАН СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки
доктор екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2024 р.

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Н.П.Гуцуляк, доктор філософії,
старший викладач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Дядичкин І.С. Використання методів менеджменту в діяльності підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Метою дипломної роботи є визначення та обґрунтування теоретичних та методичних положень щодо застосування методів менеджменту в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи використання методів менеджменту підприємства на ринку послуг.

Ключові слова: менеджмент, методи менеджменту, управління, підприємство, підприємництво.

50 с. Табл. 10. Рис. 10. Бібліограф.: 38 найм.

ANNOTATION

Diadychkin I. S. Applying management methods in enterprise activity. Specialty 073 «Management», specialization «Management», Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2024.

The aim of the thesis is to define and substantiate the theoretical and methodological provisions regarding the application of management methods in the enterprise.

The subject of the study is the theoretical and methodological basis of using enterprise management methods in the service market.

Keywords: management, management methods, management, enterprise, entrepreneurship.

50 p. Table.10 . Fig. 10. Bibliographer.: 38 hires.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та характеристика основних методів менеджменту.....	7
1.2. Класифікація методів менеджменту	10
1.3. Сучасні механізми взаємодії функцій та методів менеджменту в діяльності підприємства	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»	20
2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»	31
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»	31
3.2. Напрями удосконалення методів менеджменту на ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»	37
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Методи менеджменту відіграють ключову роль і є надзвичайно важливими. Їх використання гарантує чіткий і правильний розподіл обов'язків, дотримання всіх норм і повноважень, необхідних для вирішення питань, пов'язаних з господарською діяльністю, а також застосування заходів відповідальності.

Методи управління мають важливе значення в системі менеджменту, оскільки вони формують сприятливе середовище для функціонування організації. Використання цих методів сприяє формуванню трудових колективів, визначенню виду організаційної структури управління підприємством, регламентації роботи організації та забезпеченню інструкціями, що визначають механізми роботи з персоналом.

Актуальність теми цієї роботи обумовлена зосередженістю методів управління на досягненні визначених цілей, виконанні вимог внутрішніх нормативних документів та підтримці системи управління організацією.

Мета дослідження. Розробка організаційно-методичних рекомендацій щодо покращення методів менеджменту на прикладі ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР».

Завдання дослідження. Поставлена мета стала основою для визначення завдань дослідження в бакалаврській роботі:

- розкрити сутність, надати класифікацію та охарактеризувати основні методи менеджменту;
- дослідити основні підходи до вибору методів менеджменту;
- проаналізувати сучасні механізми взаємодії функцій менеджменту та методів у діяльності підприємства;
- вивчити сучасний стан та особливості використання методів менеджменту на прикладі ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»;

- розробити та обґрунтувати напрямки та шляхи вдосконалення методів менеджменту на ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР».

Об'єкт дослідження: методи менеджменту, а ефективність їх використання на прикладі ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи використання методів менеджменту підприємства на ринку.

У дипломній роботі досліджуються теоретичні та методологічні засади застосування менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичними джерелами слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Крім того, у процесі дослідження використовувалися економічно-статистичний аналіз, графічний аналіз та SWOT-аналіз для оцінки внутрішнього та зовнішнього оточення й побудови моделі ефективного стратегічного менеджменту.

Наукова новизна полягає в тому, що в роботі розроблено ефективний алгоритм формування системи стратегічного менеджменту з метою покращення загальної діяльності досліджуваного підприємства на ринку.

Для проведення дослідження використовувалися наукові твори відомих науковців у галузі менеджменту та управління, публічно доступна інформація, а також внутрішні матеріали досліджуваного підприємства, такі як його статут та фінансові звіти, дані з сайту компанії.

Робота включає 50 аркушів тексту, 10 таблиць, 10 рисунків. У дипломній роботі використано 38 посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика основних методів менеджменту

Термін «метод управління» тісно пов'язаний з етимологією слова «метод», яке походить від грецького «method», і може мати два значення:

- перше - як механізм досягнення мети;
- друге - як прийом, підхід чи спосіб образ дії [9].

В залежності від характерних ознак напрямку та змісту методів, наука різноманітно класифікує та формулює поняття «метод управління».

Під методами менеджменту науковцями в галузі управління розуміється система способів та засобів впливу на керований об'єкт для виконання місії та досягнення мети організації. Окрім цього, існують декілька інших визначень, серед яких найбільш влучним є:

- «методи управління - це способи здійснення управлінського впливу на підлеглих, метою яких є втілення цілей управління виробництвом» [5, с. 62].

«Методи управління» можна визначити як набір принципів і процедур, спрямованих на вирішення різноманітних управлінських завдань з метою забезпечення ефективного розвитку організації [8, с. 196].

Ще одним поширеним способом визначення методів управління є розгляд їх як засобів, що застосовуються для організації та досягнення цілей управлінської діяльності [6, с. 91].

Управління підприємством або організацією реалізується шляхом використання різних методів та прийомів, що в комплексі сприяють виконанню покладених на нього основних функцій і принципів управління. Управлінські методи відіграють ключову роль для керівника, допомагаючи виконувати управлінські завдання найбільш ефективно та економічно,

зменшуючи витрати часу на формування та реалізацію стратегій та цілей діяльності.

Під час вибору та реалізації методів менеджменту можна керуватися наступними основними принципами (рис. 1.1), серед яких ключовим є принцип:

Цілеспрямованості –суть якого полягає в тому, що дані методи мають стимулювати персонал працювати для досягнення поставленої мети та стратегії підприємства;

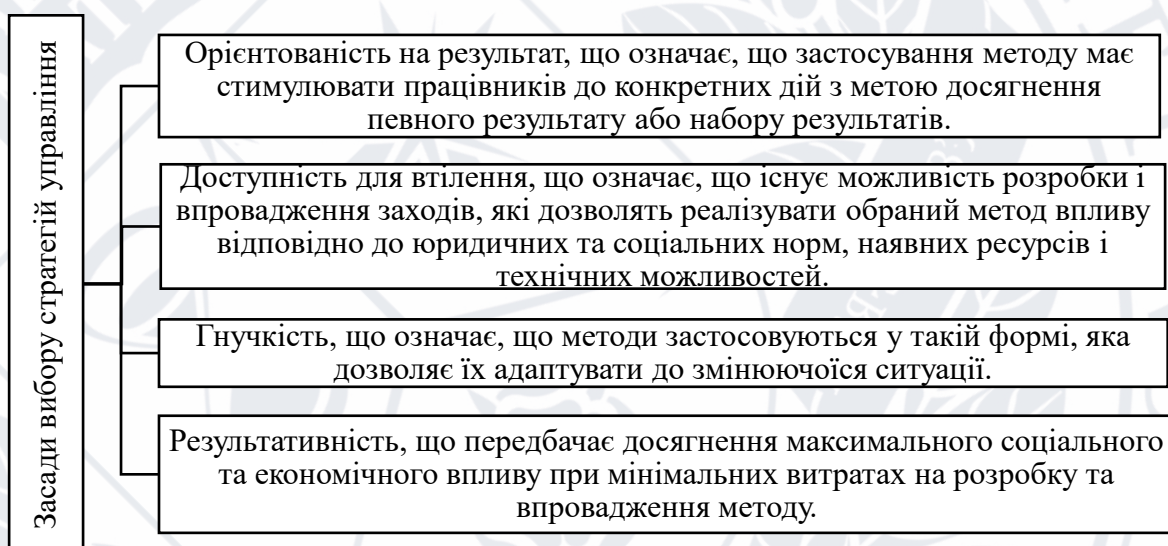


Рисунок 1.1 – Основні принципи вибору та застосування стратегій управління

Класифікація методів управління відбувається за різними критеріями, які впливають на формування економічних та соціальних інтересів, встановлення взаємин між людьми та межі їх правових відносин. Ці методи служать засобами втілення основної сутності управлінської діяльності в реальному житті.

Вони представляють собою набір інструментів для ефективного управління, що забезпечує раціональний вплив на підлеглих та організацію загалом з метою досягнення поставлених цілей.

Будь-який метод управління стає ефективним та сприяє досягненню управлінських цілей лише тоді, коли він відповідає об'єктивним законам, характерним для конкретного способу виробництва. Просте відповідання економічним законам недостатнє для досягнення мети; метод повинен бути втілений у формі засобу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси існують у контексті діяльності учасників виробничого процесу. Управління підприємством включає вирішення широкого спектру взаємопов'язаних завдань, починаючи від розробки стратегічних планів розвитку виробництва та закінчуючи оперативним керуванням окремими виробничими процесами при реалізації змінюваних завдань. Це призводить до розмаїття методів управління, необхідних для успішного вирішення цих завдань.

Для ефективного управління важливим є процес класифікації методів управління. Методи управління - це засоби здійснення різноманітних операцій, процедур та робіт, об'єднання яких становить суть процесу управління.

Методи управління включають в себе:

1. метод управління з орієнтацією на досягнення цілей;
2. методи формування та оптимізації управлінських рішень (див. рисунок 1.2).

Метод управління орієнтований на цілі - це відомий і широко застосовуваний підхід на Заході. Цей метод полягає у впливі керівника на об'єкт управління з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей системи управління.

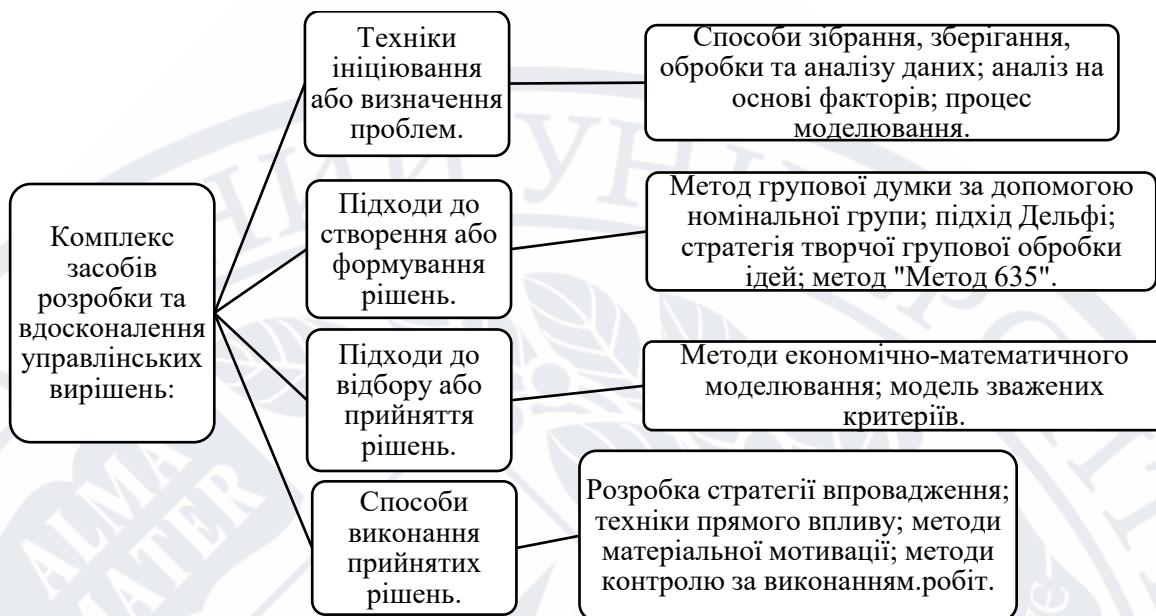


Рисунок 1.2 - Підходи до формулювання та вдосконалення стратегій управління

Управління за цілями виступає як стратегія підвищення продуктивності в організації, поєднуючи в собі планування, контроль та мотивацію. Цей підхід широко використовується багатьма компаніями для зменшення конфліктів і мінімізації відторгнення контролю, включаючи працівників у процес прийняття рішень. Він сприяє реалізації стратегії шляхом покращення співвідношення між цілями працівників, їхніми керівниками та загальними цілями організації.

1.2. Класифікація методів менеджменту

Класифікацій методів управління існує досить багато, але найважливішою є та, що ґрунтується на об'єктивних законах, характерних для системи управління, а також на потребах і інтересах осіб, на яких впливають ці методи (рис. 1.3):

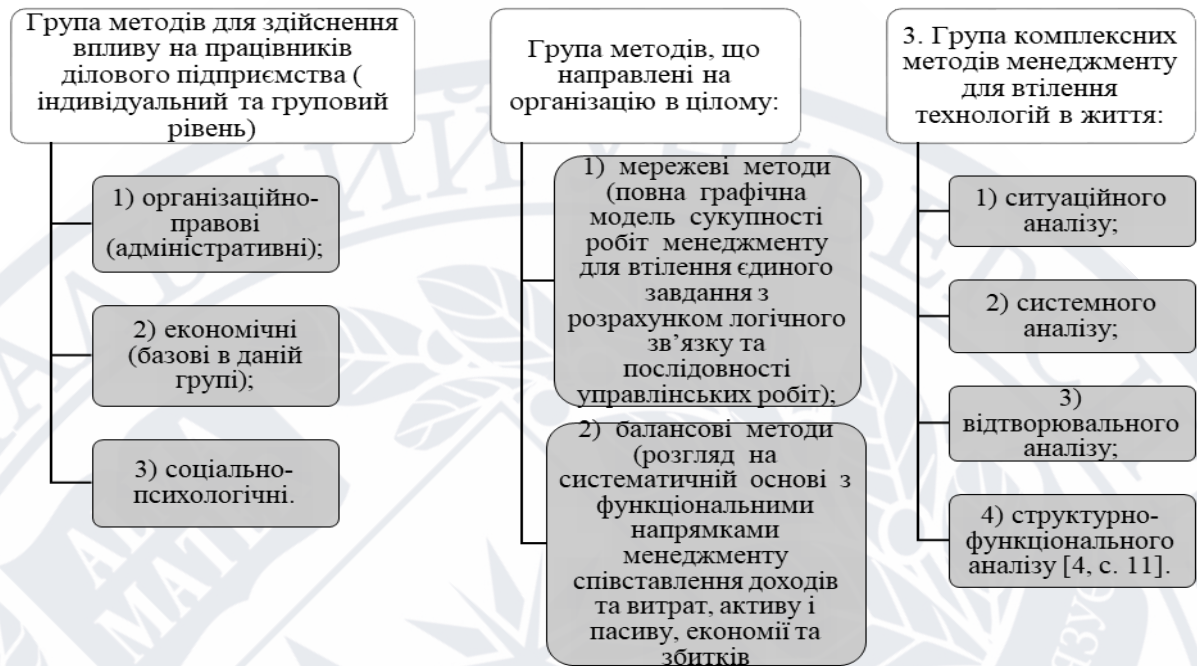


Рис. 1.3 - Систематизація стратегій управління, базована на об'єктивних принципах, які характеризують систему керування

Порівняння особливостей основних методів, які входять до другої категорії, представлено у формі таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Оцінка та аналіз різних підходів до управління

Ключові ознаки методів управління	Методи управління за групами		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Дотримання законів, розпоряджень, директив, наказів та планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення прийнятого рівня взаєморозуміння в колективі
Структура управління	Жорстка	Здатна адаптовуватись до ситуацій	Здатна адаптовуватись до особистості
Форма власності, при якій найчастіше використовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Різновид впливу	Шляхом використання нормативів, методичних підходів	Мотивація	Керування соціально-психологічними процесами

Вирішальна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Рівень професіоналізму у даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Різновид організаційної структури, якій найбільш притаманні дані методи	Функціональна та лінійна	Матрична та проблемно-цільова	Бригадна

У таблиці 1.1 наведено загальні описи методів управління, які виражають перевагу або пріоритет певних характеристик у конкретній групі методів.

У практиці управління часто використовуються різноманітні методи, які взаємодіють між собою. Це формує стійку систему, яка знаходиться в постійній динамічній рівновазі.

Економічні методи управління охоплюють широкий спектр інструментів для впливу на працівників шляхом порівняння витрат і результатів, таких як фінансові стимули та санкції, зарплата, ціни та інші.

Ці методи сприяють стимулюванню ініціативи та творчого потенціалу працівників через задоволення їхніх матеріальних потреб. Однак вони не враховують багато інших потреб, що може негативно позначитися на мотивації.

До категорії економічних засобів впливу відносяться складання стратегічних планів, економічний аналіз, формування цін, фінансування, матеріальні стимули та фінансові інструменти.

Адміністративні методи управління поєднують способи тиску на персонал, базуючись на владі та дисципліні. Вони включають в себе оперативний вплив на виробничий процес і прийняття стратегічних рішень для удосконалення системи управління та виробництва.

Адміністративні методи управління відповідають встановленим нормам права, діючим на конкретному етапі управління, а також нормативним актам та розпорядженням вищих органів управління. До основних переваг даного

методу слід віднести єдність поглядів тастилю керівництва для досягнення мети, відсутності потреби у значних матеріальних витратах та можливості швидко досягнути цілей в малих організаціях та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Однак даний метод має й певнийнедолік, що полягає в певному стримуванні ініціативної та творчої роботи через відсутність ефективних стимулів праці та виникнення «антистимулів» та не зацікавленість менеджерів великих організацій у поліпшенні компетентності.

Соціально-психологічні методи управління передбачають специфічні відносини між суб'єктом та об'єктом, що ґрунтуються на домовленостях та не базуються на матеріальному підґрунті. Умови реалізації цих методів передбачають ініціювання домовленісного процесу однією зі сторін, яка пропонує таку ініціативу, тоді як інша сторона приймає цю пропозицію.

Цей підхід спрямований на досягнення двох основних цілей:

- 1) Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та встановлення відносин на основі поваги та довіри між керівником та підлеглими.
- 2) Розвиток та реалізація потенціалу працівників, що сприяє підвищенню їхнього задоволення роботою та, в результаті, підвищенню ефективності роботи як окремих співробітників, так і всього підприємства.

Соціально-психологічні методи управління використовують механізми, які базуються на моральних та емоційних стимулах, спрямовані на створення позитивного мікроклімату в трудовому колективі.

Перевагами цього підходу є:

- 1) Використання механізмів трудової мотивації, які враховують матеріальні потреби працівників.
- 2) Відсутність необхідності в значних матеріальних витратах.

Недоліками цього підходу є:

- 1) Відсутність застосування стимулів, що базуються на матеріальних потребах людей.

2) Неможливість прогнозування результатів дій.

Адміністративні методи характеризуються відповідністю нормам права, що діють на конкретному етапі управління, а також відповідністю нормативним актам та розпорядженням вищих органів управління.

Основні переваги цього підходу:

- 1) задля досягнення мети керівництво підприємства максимально об'єднує свої зусилля;
- 2) Відсутність значних матеріальних витрат;
- 3) Швидкість досягнення цілей та адаптивність до змін факторів навколишнього середовища у малих організаціях.

Недоліки адміністративного методу:

- 1) Пригнічується ініціатива та творча робота як керівництва так і колективу;
- 2) Відсутність ефективних стимулів праці та поява "антистимулів";
- 3) Менеджери великих організацій мають мало зацікавленості у поліпшенні компетентності, що призводить до дефіциту.

Соціально-психологічні методи управління полягають у специфічних міжособистісних відносинах між суб'єктом та об'єктом, які базуються на договірних умовах і не потребують матеріальної підтримки. Одна зі сторін ініціює договірний процес, а інша приймає пропозицію.

Мета цього методу:

- 1) Створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі та відносин на основі поваги та довіри між керівником та підлеглими;
- 2) Розвиток та реалізація навичок працівників, що сприятиме підвищенню задоволеності та, як результат, ефективності роботи співробітників та підприємства в цілому.

Можна зробити висновок, що на сьогоднішній день ефективне управління компанією неможливе без використання соціально-психологічних

методів управління, які зазвичай доповнюють адміністративні та економічні методи менеджменту.

1.3. Сучасні механізми взаємодії функцій та методів менеджменту в діяльності підприємства

Реалізація вивчених раніше функцій та принципів менеджменту відбувається за допомогою застосування різноманітних методів. Роль цих функцій та методів управління, їх взаємозв'язок з категоріями управління, графічно представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Взаємозв'язок категорій теорії управління

Загальні та виокремлені функції менеджменту нерозривно пов'язані з методами менеджменту. Методи менеджменту, суттєво, є інструментами для їхньої реалізації. Використання окремих методів та їх груп неможливе без здійснення їхніх функцій (рис. 1.5).

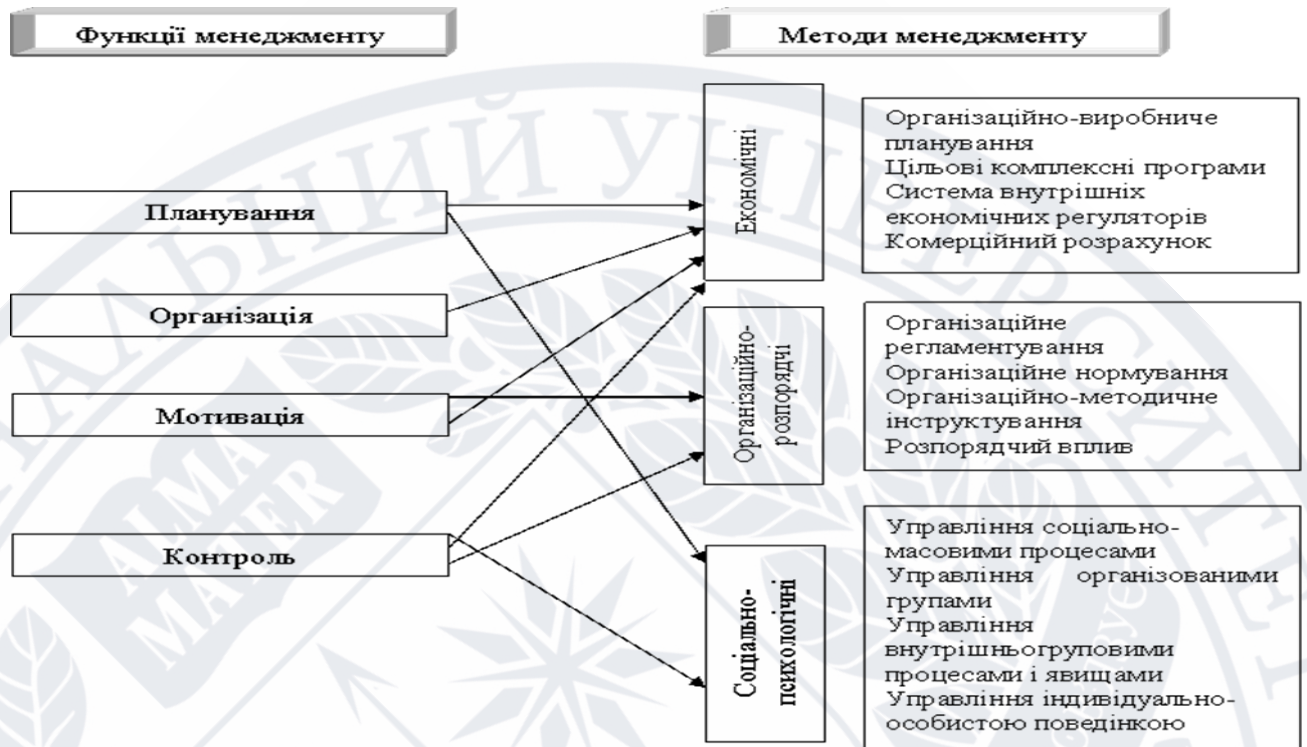


Рисунок 1.5 - Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту

Втілення окремої функції «управління транспортними потоками» може бути реалізовано тільки за умов використання наступних методів: нормування витрат паливно-мастильних матеріалів та амортизаційних відрахувань, так зване організаційне нормування; накази про використання АСУ (авоматизованих систем управління) транспортними потоками - адміністративний вплив; плани проведення ремонтних робіт на території гаражів - економічний метод; регулювання завдань та обов'язків працівників шляхом використання посадових інструкцій та посадових карт та інші.

За своєю природою, узагальнена функція «планування» полягає в тому, що реалізація її відбувається шляхом використання економічних підходів до планування. Сутність даних методів полягає у квінтесенції цільових програм, систем внутрішніх регуляторів економічних процесів та комерційного розрахунку.

Наразі, одним із найпоширеніших інструментів з планування та розробки економічних планів є бюджетування. Функція «планування» не обмежується лише управлінням виробничо-господарською діяльністю, але

також охоплює соціальну складову - керування соціально-масовими процесами, організованими групами, процесами в середині групи та індивідуально-особистісною поведінкою.

Під час втілення функції «організація» посадові особи різного рівня відповідальності виконують свої функціональні обов'язки відповідно до посадових інструкцій. Організаційні відносини здійснюються за допомогою впровадження організаційно-розпорядчих методів, так як головна мета цих методів полягає у коригуванні роботи підлеглих (постанови, накази, розпорядження).

Для реалізації функції «мотивація» застосовуються соціальні методи, спрямовані на стимулювання трудових зусиль персоналу, груп працівників та колективу організації. Крім того, функцію можна втілити у життя шляхом використання комерційного розрахунку, комплексних цільових програм та внутрішніх економічних регуляторів.

Працівник, який здобув необхідні для виконання своїх функціональних обов'язків компетентності під час навчання та підвищення кваліфікації, повинен застосовувати свої вміння на практиці (застосування соціально-психологічних методів). Чим ефективніше він це робить, тим якісніші стимули та мотиви мають використовуватись.

Таким чином, ефективний управлінський контроль діяльності підприємства, організації має ґрунтуватись на інтеграції різних економічних методів менеджменту, що дозволяє здійснювати спостереження за виконанням стратегічних планів та надає керівникам можливість оцінити якість виконання та потребу у зміні або застосуванні коригуючих або мотивуючих заходів (використовуючи економічні, психологічні та соціальні методи). Контроль менше спрямований на видачу наказів співробітникам і більше на процес оцінки успішності реалізації організацією визначених планів.

Отже, одним з основних завдань сучасної системи управління є створення найбільш сприятливих умов для розвитку керованої системи

шляхом застосування різних методів управлінського впливу. Це призводить до розширення прав та відповідальності різних суб'єктів самоврядування.

Після вивчення основних методів управління можна зробити висновок, для ефективного управління підприємством чи організацією доцільно використовувати різні методи. Економічні методи управління можуть сприяти зацікавленості працівників у якісній роботі, але будь-яка система потребує управління, тому адміністративне втручання необхідне.

Загалом, в управлінні підприємством використовуються адміністративні та соціально-психологічні методи як доповнення до економічних методів для забезпечення найбільш продуктивної роботи.

Важливо, на наш погляд, при моделюванні системи менеджменту управління підприємством в сучасних умовах господарювання, особливу увагу приділяти саме збереженню та нарощуванню кадрового потенціалу задля забезпечення якісної та безперебійної роботи. При цьому особлива увага має приділятися розробі ефективним мотиваційним механізмам щодо стимулювання саморозвитку та самовдосконаленню працівників, напрацюванню навичок роботи в команді, роботи в кризових умовах та ін.

У підсумку можна сказати, що методи управління мають важливе значення в управлінні підприємством, будуючи фундамент для управлінського впливу на усі процеси як на стратегічному, так і на тактичному рівнях, при цьому враховуючи зміни факторів макросередовища та ступінь їх впливу на роботу підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

Повна юридична назва підприємства, що розглядається - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР». Дане підприємство володіє автозаправними станціями відомими як БРСМ-нафта, що поширені по всій території України. Основні відомості та контактні дані наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні контактні дані «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

Директор	Тельпух Олександр Сергійович
Адреса	02160, Україна, місто Київ, проспект Соборності, будинок, 15
Телефон	+380 (44) 223-47-87
Код ЄДРПОУ	42547705
Статутний капітал	268 000
Основний вид діяльності	47.30 Роздрібна торгівля паливом
Інші:	19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у. 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

На рисунку 2.1 зображено всі автозаправні станції БРСМ-нафта, що розміщені на території України.

У 2023 році компанія БРСМ-Нафта продемонструвала значний ріст щодо кількості АЗК. Одним з ключових досягнень було збільшення обсягів продажів EcoBlue, реагенту для нейтралізації вихлопних газів для дизельних двигунів.

Компанія успішно встановила нові модулі у сучасному дизайні для продажу EcoBlue на всіх своїх АЗК, пропонуючи продукт у різних об'ємах. Ця ініціатива призвела до виробництва 4,4 млн літрів EcoBlue у 2023 році.

Крім того:

- Реконструювали 11 АЗК.
- Побудували три АЗК (у місті Дідилів, Чернівцях та селі Іванків).
- Відкрили після окупації 2 АЗК у Херсоні.
- Відкрили нові пункти видачі посилок від Нової пошти та Meest Пошта.
- Обладнали 12 АЗК сонячними панелями, що зробило станції енергонезалежними.

БРСМ-Нафта продовжила підтримувати оборонні сили України та заправляти авто критичної інфраструктури. Загалом безкоштовно виділено понад 882 тис. 192 літри пального на суму 37 402 187 грн. Фонд Благо БРСМ, започаткований власником ТМ «БРСМ» Андрієм Бібою наростив свої потужності.

За 2023 рік фонд продовжив ініціативу: «Передача знижки на ЗСУ». Протягом 2023 року клієнти перераховували свої знижки на підтримку військових, що істотно сприяло збору коштів на військове обладнання. Власник ТМ «БРСМ» усю зібрану суму подвоїв власним коштом.

Зусиллями компанії було закупівлено та розподілено 700 комплектів зимового одягу для Збройних Сил України, а також 234 дронів-камікадзе.

Крім цих ініціатив, БРСМ-Нафта зосередилася на підтримці стабільного постачання пального в мережі. Попри складні умови забезпечили наявність усіх видів пального, включаючи преміальні варіанти, на своїх станціях без

обмежень. Це було здійснено завдяки налагодженій логістиці та закупівлі палива високої якості на європейському ринку.

У 2023 році компанія, не лише зосередилася на своєму бізнес-зростанні, але й зробила значний внесок у боротьбу за Україну під час війни.

Аналіз фінансових показників подано у табл. 2.1

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів та ефективності діяльності ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» за 2020-2023 роки, тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	Відхилення (2023 р. від 2020 р.)
Дохід	2749358,00	16376767,10	16366486,00	9575576,70	6826218,70
Чистий прибуток	16015,00	-3549,00	164314,50	20280,00	4265,00
Активи	6410795,00	4918734,20	3944554,60	2596349,70	- 3814445,30
Зобов'язання	6542016,00	5065970,60	4088242,00	2675891,20	- 3866124,80
Кількість працівників	3879,00	4197,00	4180,00	4150,00	271,00
Рентабельність діяльності, %	0,58	-0,02	1,00	0,21	-0,37
Рентабельність активів, %	0,25	-0,07	4,17	0,78	0,53

За підсумками 2023 року ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» отримали чистого прибутку в сумі 20,280 млн, що перевищує на 4,26 млн 2020 рік. Це обумовлено відкриттям нових станцій та покращенням діяльності. Не дивлячись на те, що у 2022 році більшість підприємств спрацювало збитково через війну, досліджуване підприємство у цьому році, на відміну від 2021 року (коли було отримано збиток), спрацювало в прибуток.

Також за період дослідження майже втричі відбулося зростання доходу підприємства. Чисельність працівників також зросла на 271 особу.

Мережа АЗК БРСМ-нафта у 2023 році реалізувало продукції на 10232,5 тис. грн., рентабельність продажів 29,36%. Рентабельність - це один з

основних вартісних показників ефективності виробництва, який відображає рівень віддачі активів та ступінь залучення капіталу під час процесу виробництва. Тобто в цілому мережа заправок працює ефективно.

Таблиця 2.3 – Аналіз обсягів продажу ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР», мережі АЗК БРСМ-нафта

Показник	2021	2022	2023	2024 (1 квартал)
Продажі, тис. грн	2192,5	10232,5	4941,553	838,244
Чистий прибуток від продажів, тис. грн	1402,00	2445,00	1451,00	324,80
Рентабельність продажів, %	63,94	23,89	29,36	38,74

Окрім реалізації нафтопродуктів через мережу автозаправних станцій, досліджуване підприємство активно приймає участь у тендерах. У таблиці 2.4 подано тендери за різними напрямками, а у таблиці 2.5 –тендери, що уже проведені у 2024 році.

Таблиця 2.4 - Продажі на тендерах ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

№	Замовник	Сума
1.	<u>КП «Благводсервіс Широківської громади»</u>	2 542 499
2.	<u>Обухівське водопровідно-каналізаційне підприємство</u>	2 370 000
3.	<u>ДП СПЕЦІАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ</u>	1 930 248
4.	Національна дитяча спеціалізована лікарня «ОХМАТДИТ» МОЗ України	1 115 097
5.	Київський міський територіальний центр комплектування та соціальної підтримки	999 991
6.	<u>КП «Буг» Вишнівської сільської ради Любомльського району Волинської області</u>	698 620
7.	<u>Суботцівське сільськогосподарське КП «Сількомунгосп»</u>	338 288
8.	<u>КЗ КОР «Національний музей-заповідник „Битва за Київ у 1943 році“»</u>	229 188
9.	<u>КП «Темп»</u>	215 431
10.	<u>Дочірнє підприємство Державної компанії "УКРСПЕЦЕКС-ПОРТ"-Державна госпрозрахункова зовнішньоторговельна та інвестиційна фірма "укрінмаш"</u>	210 500

Таблиця 2.5 - Тендери ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» за 1 квартал 2024

№	Замовник	Продукція	Сума, грн	Дата завершення
1	ДП «Одеський державний цирк»	Дизельне пальне Євро	4949	29.04.24
2.	КП «Благводсервіс Широківської громади»	«Паливно-мастильні матеріали», код ДК 021:2015:...	60000	26.04.24
3.	КП «Чернівецьке тролейбусне управління»	Газ	4049	24.04.24
4.	Управління дорожнього господарства Одеської міської ради	Придбання паливно – мастильних матеріалів (талон...	99 891	24.04.2024
5.	ДП Хмельницький обласний центр соціальних служб	Бензин автомобільний Plus A-95-Євро5-E10 по блан...	25 895 ₴	17.04.2024
6.	ДП «Одеський державний цирк	Бензин А-95. Паливо диз. ДП-Л-Євро5-ВО	10 062 ₴	17.04.2024
7.	Комунальна установа «Спорт для всіх» Махнівської сільської ради	паливно-мастильні матеріали (бензин для газонок...	3 590 ₴	15.04.2024
8.	Комунальний заклад загальної середньої освіти «Ліцей №11 Хмельницької міської ради»	Паливно-мастильні матеріали	2 072 ₴	15.04.2024
9.	Кобиловолоцька загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів Тербовлянської міської ради Тернопільської області	Дизельне паливо (ДК 021:2015:09130000-9 Нафта і...	38 537 ₴	13.04.2024
10.	Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Брацлавської селищної ради	Бензин А-95-Євро5	49 781 ₴	12.04.2024
11.	Суботцівське сільськогосподарське КП «Сількомунгосп»	Паливо дизельне. Бензин А-95.	147 871 ₴	11.04.2024
12.	Відділ культури Виконавчого комітету Обухівської міської ради	БЕНЗИН АВТ.Plus A-95-Євро5-E10 по бланкам дозвол...	30 594 ₴	08.04.2024

Таким чином, діяльність досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як ефективну. Окрім того, незважаючи на кризові явища, що

наразі спостерігаються у економіці України, ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» нарощує кількість заправних станцій та активно приймає участь у тендерах.

2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

Операційна система ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» - це підсистема підприємства, що об'єднує елементи, які необхідні для функціонування системи, зокрема, працюючих, знаряддя і предмети праці, у процесі якого здійснюється продаж орендованої продукції марки Fordта надання послуг щодо обслуговування.

Між відділами існує зворотній зв'язок , що значно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією та ефективну комунікацію. Зворотній зв'язок ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР», окрім наданої звітності про роботу окремих відділів, проводить опитування працівників щодо проблем, які виникають у них при роботі, чи проінформовані вони про майбутні зміни, які відобразяться на їх роботі. У таблиці 2.6 нами було проаналізовано ключові посади співробітників ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР».

Таблиця 2.6 - Ключові посади співробітників ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

Посада	Функціонал
Директор	Займається стратегічним розвитком Компанії. Приймає усі ключові рішення. Контролює організацію роботи
Керівники регіонального відділу	Організують ефективну роботу свого відділу. Активно взаємодіють з усіма своїми співробітниками. Вирішують проблемні питання взаємодії з приводу врегулювання розбіжностей у роботі з клієнтами.

З даної таблиці видно, що ключові посади на підприємстві займає: директор, начальник відділу продажу та начальник відділу сервісу. ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» має лінійно-функціональну форму організаційної структури підприємства. Присутній трьохрівневий поділ менеджменту:

менеджер вищої ланки (директор), менеджери середньої ланки (начальники відділів) та менеджери нижчої ланки (рядові співробітники) (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Структура управління ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

Директор ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» зазвичай використовує лінійні та функціональні зв'язки, зокрема, лінійні зв'язки - це тип відносин, в яких керівник використовує свої владні права, прямо впливаючи на підлеглих (зв'язки «зверху донизу» у вигляді наказів, розпоряджень, команд, вказівок). Функціональні зв'язки на підприємстві мають дорадчий характер (рекомендації, пропозиції, варіанти, «ноу-хау» направлені «знизу до верху»).

Апарат управління є мало чисельним (5 осіб). Функції управління виконують посадові особи, а не відділи чи бюро. За бухгалтерським відділом підприємства закріплено функції економічної служби. Він працює на основі положення про бухгалтерське відділення ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР». Функціональні обов'язки бухгалтерського відділу установи та його завдання,

повноваження головного бухгалтера та вимоги до його професійно-кваліфікаційного рівня.

Окремий працівник адміністративного персоналу на підприємстві, в межах своєї компетенції, приймає одноосібні управлінські рішення, так як вони не потребують узгодження з вищим керівництвом. Такий формат управління загалом доволі ефективний, окремі взяті керівники безпосередньо контролюють виконання доручень. На нашу думку для більш наочної візуалізації процесів, які відбуваються в середині організації доцільно зобразити інтелект-карту, що дозволять побачити зв'язки в середині організації в цілому та менеджменту зокрема, при необхідності внести дублюючу інформацію або залишити лише актуальну.

Працівники організації виконують широкий спектр функцій, які компенсується їх незначною трудомісткістю. Тому цілком впевнено можна зробити висновок про те, що організаційна структура підприємства є достатньо ефективною та оптимальною в реальних умовах господарювання, але можна внести свої пропозиції відносно подальшого удосконалення організаційної системи управління ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» такі: створення посади у штатному розписі – фахівець з стратегічного розвитку та аналізу підприємства; ретельніший контроль начальника відділу продажу серед своїх підлеглих, додати посаду менеджера зі знань, використовуючи концепцію менеджменту знань, головне завдання якого – акумулювання і робота зі знаннями (інформацією) та перетворення її на ефективні комунікації.

Організація праці в апарату управління ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» базується на створенні пакету регламентів, які вказують на місце та роль окремого структурного підрозділу апарату управління та окремого працівника в системі управління, схему взаємозв'язків між ними, правила взаємовідносин усередині апарату управління, способи впливу на діяльність об'єкта управління, форми контактів з навколишнім середовищем.

На підприємстві кожного року працівники всі без винятку проходять медичне обстеження. При прийомі на роботу майбутній працівник проходить курс з техніки безпеки на підприємстві та в сервісному відділі. Підприємство надає повний соціальний пакет відповідний до КзПП України, а також всі права та обов'язки персоналу на підприємстві регламентуються КзПП України.

В загальному організація праці ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» є задовільною і дозволяє ефективно виконувати усі необхідні поставлені завдання. Мала чисельність персоналу апарату управління дає можливість оперативного коригування діяльності працівників, тим самим підвищується результативність виконання завдань та досягнення намічених цілей.

Отже, провівши дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» було визначено, що до складу даного підприємства входить мережа АЗК БРСМ-нафта, що є однією із найрозвиненіших на території України мереж заправних станцій. Вивчено діяльність даного підприємства та основні економічні показники.

В цілому підприємство є прибутковим та ефективно здійснює свою діяльність. Про це свідчить постійне розширення мережі автозаправних станцій та нарощування чисельності працівників. Це в свою чергу вимагає від керівництва розробки та запровадження принципово нових підходів до управління підприємством.

На шляху удосконалення методів менеджменту на досліджуваному підприємстві доцільно переглянути загальну стратегію розвитку із врахуванням зміни макрооточення та розробити нові підходи до подальшого розвитку із врахуванням ризиків та викликів, що наразі існують.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

Розробка стратегічного розвитку підприємства є ключовим елементом ефективного планування його діяльності, особливо у сучасних умовах. Однією з основних умов стратегічного розвитку є врахування можливості несподіваних ризиків, таких як зміни в ринковому попиті, технологічні трансформації або поява конкурентів.

Аналіз попередньої діяльності ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" свідчить про його позитивні фінансові показники і можливості для подальшого розвитку. З використанням відповідних стратегічних прийомів та підходів це підприємство може досягти успішних результатів у сучасних умовах. Таким чином, ми передбачаємо можливість розробки системи стратегічного менеджменту для ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" з метою забезпечення його прибутковості.

Також важливою є проблема аналізу внутрішнього функціонування ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР". У таблиці 3.1 проведено оцінку внутрішнього середовища цього підприємства.

З таблиці 3.1 видно, що ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" має декілька сильних сторін, таких як власний транспорт, кваліфіковане керівництво, достатній обсяг оборотних коштів та добра репутація на ринку автомобілів. Ці позитивні аспекти мають велике значення для підприємства і повинні бути використані керівництвом для підсилення його позицій і отримання більшої частки ринку. Однак керівництво також повинне приділити увагу рівню

кваліфікації та мотивації персоналу і прийняти відповідні заходи для вирішення цих питань.

Таблиця 3.1 - Дослідження внутрішнього контексту управління компанією ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" у 2022 році.

Назва стратегічної позиції	Якісна оцінка становища		
	Сильна позиція	Нейтральна позиція	Слабка позиція
Стратегія розвитку			+
Рівень маркетингу			+
Управління збутом		+	
Управління закупками		+	
Фінансові ресурси: - можливість самофінансування; - наявність достатнього об'єму оборотних засобів та коштів	+	+	
Матеріально-технічні ресурси	+		
Трудові ресурси: - Компетентність вищого керівництва; - Кваліфікація персоналу	+		
Організаційна культура	+		
Наявна система менеджменту			+
Частка ринку			+
Репутація на ринку АЗС		+	

Для оцінки зовнішнього середовища варто використовувати PEST-аналіз та SWOT-аналіз. PEST-аналіз спрямований на виявлення економічних, соціальних, політичних і технологічних факторів, що мають безпосередній вплив на стратегію підприємства "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР".

У контексті фінансово-економічних кризових явищ у нашій країні, таких як зростання валютного курсу, підвищення податкових ставок та зниження покупальної спроможності населення, ці чинники напряду впливають на діяльність ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР". Отже, проведення аналізу

зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу є доцільним і необхідним.

Таблиця 3.2 - PEST-аналіз ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» за період 2023р.

№	Політика	№	Економіка
1.	Підтримка даної галузі державою	1.	Нестабільний курс гривні
2.	Податкова політика	2.	Висока інфляція
3.	Пільгові кредити зі сторони держави для населення з невисоким достатком	3.	Високий рівень конкуренції в галузі АЗС
4.	Державне регулювання конкуренції в галузі АЗС	4.	Нестача оборотних коштів
5.	Зниження та фіксування на одному рівні курс валютної політики	5.	Висока облікова ставка НБУ
Соціум		Технологія	
1.	Демографічні зміни	1.	Скорочення виробництва і зростання витрат виробництва ведуть до постійного зниження рівня рентабельності
2.	Зміна у структурі доходів	2.	Наявність джерела фінансування для придбання нової технології
3.	Зростання рівня життя населення; прагнення населення до ділової активності та самостійності	3.	Поява сучасних технологій виробництва і високоефективного устаткування.

Зазначений інструмент стратегічного аналізу детально досліджує економічні, соціокультурні, політичні та технологічні аспекти зовнішнього середовища ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР». Політичний фактор зазвичай розглядається в першу чергу, оскільки він стосується питань влади, включаючи регулювання обігу грошей та доступ до ресурсів. Аналіз економічного фактора допомагає зрозуміти, як у державі формуються та розподіляються економічні ресурси, що є ключовою умовою для підприємницької діяльності.

Технологічний аналіз надає підприємству інформацію, яка дозволяє йому адаптуватися до нових технологічних тенденцій, забезпечуючи при цьому достатній прибуток від традиційних продуктів і швидко переходячи до нових перспективних напрямків.

Тому PEST-аналіз надає можливість зробити висновок, що вплив основних факторів важливий для діяльності і розвитку ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР». Економічні та соціальні фактори представляють найбільшу загрозу, оскільки економічна криза в країні створила нові проблеми на підприємстві.

SWOT-аналіз є ще одним методом стратегічного аналізу і допомагає визначити ключові перешкоди. Таблиця 3.3 містить SWOT-аналіз ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР».

Таблиця 3.3 – Показники слабких та сильних сторін ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» та зовнішніх можливостей та загроз за 2020 рік

	Можливості, «О» - Opportunities	Загрози, «Т» - Threats
Зовнішнє середовище	☐ Зв'язки з громадськістю ☐ Підтримка з боку держави ☐ Сприяння економічному зростанню у країні ☐ Інноваційні послуги ☐ Розширення вибору видів палива ☐ Перехід на вищий рівень	☐ Альтернативні вироби (замінники) ☐ Поява нових учасників ринку ☐ Вплив конкурентів через лобювання ☐ Конкурентні дії, такі як рекламні кампанії та додаткові сервіси ☐ Сезонні коливання у попиті ☐ Економічний спад ☐ Зростання цін на товари та послуги (інфляція) ☐ Політична невпевненість в країні
	Переваги, «S» - Strength	Недоліки, «W» - Weakness
Внутрішнє середовище	☐ Довгостроковий досвід ☐ Ефективне управління витратами ☐ Задоволення потреб клієнтів ☐ Встановлені оптимальні бізнес-процеси ☐ Об'єднана та сплочена команда ☐ Високоякісне обладнання ☐ Широкий спектр продукції ☐ Швидке виконання замовлень ☐ Інтенсивна конкуренція на ринку ☐ Достатні фінансові можливості ☐ Впровадження сучасних методів управління в практику діяльності підприємства	☐ Зменшення довіри споживачів через неякісне обслуговування ☐ Недоліки у стратегічному плануванні ☐ Відсутність стратегії маркетингу

Підґрунтям для розробки портфелю стратегій перспективного розвитку підприємства є базова діагностика, яка забезпечує фінансову стабільність,

підвищує конкурентоспроможність та адаптивність, а також створює більш адаптивну та гнучку виробничо-господарську систему. Серед основних загроз для ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" варто відзначити можливість банкрутства або виходу з галузі, спричинену політикою обмежень та заборон. В таких умовах стратегія підприємства має бути спрямована на формування ефективної системи менеджменту та розвиток комунікацій, оскільки мережа АЗК є широко поширеною на всій території країни.

Дослідивши можливості ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" та провівши SWOT-аналіз, а також врахувавши зовнішні загрози, можна сформулювати стратегію підприємства, орієнтуючись на його мету. Одним зі способів реалізації стратегії може бути розширення ринку збуту.

Для успішного впровадження стратегії розвитку ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" рекомендується вдосконалити організаційну структуру підприємства, зокрема, введення в штат відділів стратегічного планування, кадрових питань, маркетингу та корпоративних продажів.

Основним завданням відділу стратегічного розвитку ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" є забезпечення професіоналізму та розвитку стратегічного менеджменту в компанії. Для цього важливо поєднувати усі стратегічні розробки та забезпечити їх прийняття і вдосконалення через систематичну діяльність відділу.

Основним завданням відділу стратегічного розвитку ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» є розвиток та впровадження сучасних стратегічних методів управління, заснованих на професіоналізмі, професійній експертизі, створенні інституційних механізмів та розвитку компанії. Вирішувані наступні ключові завдання перед підприємством:

1. Інтеграція всіх стратегічних розробок, які проводилися окремими успішними топ-менеджерами та іншими фахівцями, узгоджена з відділом стратегічного розвитку та іншими відділами, у форматі проєктів стратегічних рішень.

2. Відділ стратегічного розвитку повинен забезпечити представлення таких проектів до органів управління компанії, які мають повноваження ухвалювати стратегічні рішення. У більшості випадків ці органи включають генерального директора або президента компанії, правління, комітет управління стратегією або раду директорів.

3. Постійне вдосконалення усіх аспектів стратегічного управління та стратегічної діяльності в цілому. Відділ стратегічного розвитку має систематично та детально виконувати спеціалізовану роботу з розробки, впровадження та розвитку стратегії, а також з усією стратегічною структурою компанії.

4. Організація тренінгів з ефективного стратегічного управління та успішного стратегічного лідерства, а також постійний прогрес у розвитку системи стратегічної діяльності в цілому для ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР».

Рішення щодо прийому та звільнення працівників та інші питання може бути делеговане директору підприємства, щоб він міг краще зосередитися на стратегічному плануванні та контролі.

Відділ корпоративних продажів може бути відокремленим підрозділом відділу продажів з метою забезпечення ефективного задоволення потреб клієнтів, як організаційних, так і індивідуальних.

Отже, після проведення аналізу та розробки стратегії розвитку можна зробити висновок, що стратегічне планування є не лише можливістю визначення пріоритетів, але й необхідністю в умовах постійних змін.

У роботі пропонується вдосконалення та зміни в організаційній структурі ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР», а також проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою оцінки його реального стану. За допомогою PEST-аналізу ідентифіковано ключові фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. На основі цього можна зазначити, що стратегія діяльності ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР» дозволяє не лише виживати у сучасних умовах, але й розвиватись. У сучасному світі стратегічне

планування не лише дозволяє підприємству визначати свої пріоритети, але й є необхідним елементом для вибору належної стратегічної поведінки в умовах постійно змінюючогося зовнішнього середовища.

3.2. Напрями удосконалення методів менеджменту на ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

Щоб ефективно керувати бізнесом, необхідно вміло використовувати комунікаційні навички. Планування майбутніх цілей та стратегій, координація щоденних операцій, контроль фінансових показників, постійне бюджетування, навчання персоналу, маркетингові стратегії, взаємодія з клієнтами та реклама - всі ці аспекти управління потребують ефективної комунікації всередині організації та з її зацікавленими сторонами.

Комунікація, по суті, - це обмін інформацією та ідеями між особами за допомогою вербальних та невербальних засобів. Управління комунікаціями на підприємстві полягає у підтримці зв'язку між внутрішнім середовищем та зовнішнім простором.

Управління процесом комунікації на підприємстві представляє собою спосіб забезпечення взаємозв'язку між внутрішнім оточенням організації та зовнішнім середовищем. Незважаючи на значний внесок учених у вивчення різних аспектів керування комунікаціями у бізнесі, ми вважаємо, що є недостатньо дослідженими напрями вдосконалення комунікаційних стратегій з метою ефективного управління сучасними ризиками підприємства.

Ефективні бізнес-комунікації - це ключовий фактор успішного ведення бізнесу, що включає передачу інформації між співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Якість корпоративного управління вимагає прозорості та відкритості в прийнятті рішень та взаємодії зі зацікавленими сторонами. Відкрита

комунікація сприяє зростанню рівня довіри та сприйняття корпоративного управління.

Важливість ведення внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві підкреслюється не лише під час спокійних періодів, але й у кризові часи, коли відправництво правильної інформації може зменшити негативні наслідки.

Якість бізнес-комунікацій безпосередньо впливає на репутацію підприємства та його успішність на ринку. Прозоро сплановані та реалізовані комунікації допомагають поліпшити сприйняття підприємства споживачами та зацікавленими сторонами.

Успішні та результативні взаємодії з працівниками та зацікавленими сторонами сприяють кращому розумінню стратегії підприємства та сприяють співпраці у її втіленні. Особливу вагу набуває якість комунікацій у кризових ситуаціях, дозволяючи вчасно та адекватно реагувати на виклики та зберігати довіру стейкхолдерів, мінімізуючи можливі збитки.

Важливо відзначити, що якість управління та бізнес-комунікації взаємопов'язані та мають спільний вплив на результативність підприємства. Вони сприяють підвищенню довіри, ефективності, зниженню рівня ризиків та покращенню конкурентних позицій. Бізнес-комунікації українських підприємств під час воєнних дій набули особливого значення та отримали нові виклики.

Проведене опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом в червні 2022 року компанією "Делойт" в Україні спільно з Американською торговельною палатою виявило такі сучасні виклики стосовно внутрішньої комунікації на підприємствах та в організаціях:

- Брак налагодженого зв'язку (можливо, через проблеми з інтернет-з'єднанням, місцезнаходження працівника за кордоном тощо) окремих співробітників через використання загальних комунікаційних каналів - 50%;
- Невідповідність комунікаційних повідомлень серед керівництва - 17%;

- Недостатність якісних інструментів комунікації - 14%;
- Великий обсяг каналів комунікації - 11%.

Отже, кожна шоста компанія або організація в процесі своєї діяльності може стикнутися з проблемами у комунікації.

Симптомами неефективної комунікації можуть бути:

- Непорозуміння - ситуації, коли інформацію передано некоректно або недостатньо чітко, що може призвести до помилкового розуміння інструкцій, завдань або очікувань, а також прийняття неправильних рішень;
- Зволікання - утворення комунікаційних бар'єрів, таких як недостатній рівень організації зустрічей або відсутність відповідей на важливі запитання, що може затягнути робочі процеси та шкодити проєктам;
- Конфлікти між співробітниками або підрозділами, які виникають через невідповідність очікувань та реальності, що призводить до зайвих дискусій, зборів та деструктивного спілкування;
- Зниження рівня мотивації працівників через неуважне ставлення до їхніх ідей та пропозицій з боку керівництва;
- Падіння психологічної атмосфери, спричинене надмірною напругою, невпевненістю та негативними психологічними станами працівників колективу, а також технічними проблемами під час надсилання інтернет-повідомлень та інших технічних аспектів.

Знову ж таки, непродуктивна комунікація може призвести до появи у бізнесі різного характеру та рівня фінансових ризиків. Також невдалий та неякісний обмін інформацією серед різних рівнів управління підприємством чи організацією може призвести до ухвалення неправильних рішень, що негативно впливає на фінансові результати підприємства. Для прикладу, якщо інформація про фінансовий стан підприємства та потреби різних відділів передається в неякісному форматі, несвоєчасно та в не повному обсязі - це може призвести до ситуації, коли планування бюджету на ключові проєкти чи ініціативи стає неможливим, адже ці проєкти є найважливішими для

досягнення стратегічних цілей та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Таким чином, втілення цих ініціатив та проєктів може бути під загрозою.

Недостатність і якість інформації, зокрема про потреби фірми або зміни щодо цінової політики, обсяги або терміни постачання від ключових партнерів з товарів та сировини, електроенергії, палива та інших важливих ресурсів, може призвести до нестабільності та нестійкості каналів постачання. Це може призвести до втрати замовлень (і, відповідно, до штрафних санкцій), а в кінцевому підсумку - до невтілення фінансових та економічних вигід та конкурентних переваг.

У той же час, постійне відволікання персоналу від своїх основних обов'язків через неконструктивні наради, зайві зустрічі та масову інформацію у корпоративних чатах призводить до зниження продуктивності праці, що впливає на результати АЗС. До того ж, АЗС має складні та небезпечні умови праці, пов'язані з роботою з вибухонебезпечними речовинами, тому працівники повинні дбати про безпеку та уважно виконувати свої обов'язки.

Відмова підприємства реагувати на гострі події, що стосуються його діяльності, і відсутність активного висловлення у медіапросторі призводить до репутаційних ризиків.

Недостатньо ефективна комунікація може створити юридичні ризики, пов'язані з укладенням невірних договорів або втратою важливих юридичних документів.

У свою чергу, ефективна бізнес-комунікація є важливою стратегічною складовою управління ризиками. Вплив бізнес-комунікацій на стратегічне управління ризиками виявляється у різних аспектах.

Недоцільні комунікації можуть призвести до конфліктів, зниження мотивації персоналу та навіть юридичних проблем. Отже, ефективне управління комунікаціями є важливою частиною стратегічного управління ризиками на підприємстві.



Рисунок 3.1 - Вплив різних аспектів бізнес-комунікацій на управління ризиками ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР»

По-перше, варто врахувати ці аспекти. Інформація про потенційні ризики є ключовою. Особливу увагу слід приділити налаштуванню та вирішенню бізнес-комунікацій, що дозволить систематично та точно зібрати, проаналізувати та передати інформацію про можливі ризики підприємства. Для цього можна використовувати різноманітні канали комунікації, такі як регулярні звіти, зустрічі з зацікавленими сторонами, обговорення нарадах, а також спільну роботу робочих груп.

Вчасна ідентифікація ризиків є важливою. Ефективна комунікація між співробітниками, керівництвом та менеджерами дозволяє оперативно обмінюватись інформацією про можливі загрози та ризики. Це дозволяє виявляти їх на ранніх етапах, проводити аналіз та приймати рішення щодо заходів з мінімізації їх впливу.

Розуміння ризиків. Прозорий обмін інформацією на підприємстві сприяє кращому розумінню працівниками та менеджерами можливих небезпек і дозволяє розробляти реалістичні стратегії управління ризиками.

Своєчасна та якісна розробка планів та стратегій. Налаштований зв'язок між комунікаціями та управлінням ризиками сприяє розробці ефективних планів управління ризиками та створенню стратегій реагування на потенційні проблеми.

Залучення зацікавлених сторін. Ефективна взаємодія зі зацікавленими сторонами є ключовою для з'ясування їхніх очікувань та занепокоєнь, а також обміну інформацією щодо ризиків та їх управління.

Постіне навчання персоналу. Систематичне та безперервне підвищення рівня освіченості, освоєння нових навичок персоналу щодо програмних рішень та інструментів задля виявлення і управління ризиками - є невідомою складовою якісної та ефективної корпоративної культури сучасного господарюючого суб'єкта.

Внутрішній контроль ризиків. Для ефективного контролю внутрішніми ризиками важливе значення відіграє якісна комунікація. Так як без можливості здійснення ефективного обміну інформацією щодо ризиків між працівниками організації чи учасниками окремого проєкту ускладнює ефективне управління ними. В той же час внутрішній контроль ризиків поєднує в собі не тільки саме прийняття стратегій управління ризиками, але й передбачає здійснення систематичного моніторингу та подання звітності.

Управління кризовою ситуацією. Під час виникнення кризової ситуації ефективна комунікація є вирішальним фактором для збереження довіри зацікавлених сторін. Взаємодія зі співробітниками, громадськістю та іншими зацікавленими аудиторіями дозволяє впливати на спосіб вирішення кризової ситуації та її наслідки для підприємства.

Підвищення ефективності бізнес-комунікації є стратегічною складовою управління ризиками стратегічно важливого підприємства. Серед інструментів, спрямованих на досягнення цієї мети, варто виділити:

1. Розробка стратегії внутрішніх та зовнішніх бізнес-комунікацій, орієнтованих на потреби бізнесу. Основна мета полягає в чіткому виконанні

вимог правил та принципів ESG, а також встановленні ефективних комунікацій.

Соціальна відповідальність бізнесу є ключовим аспектом у формуванні бізнес-репутації в умовах конфлікту. Це включає заходи для підвищення безпеки працівників, компенсації для родин поранених бійців ЗСУ, волонтерські проекти та допомогу мирному населенню у зоні конфлікту.

Розвиток управлінської та екологічної сталості спрямований на зміцнення резистентності, стійкості до ризиків та гнучкості управлінської системи, а також на підтримку екологічних та соціальних ініціатив. Ці аспекти важливо враховувати у комунікаціях з працівниками, споживачами продукції, фінансовими партнерами та громадськістю.

Додержання підприємством принципів ESG та демонстрація цього під час спілкування з громадськістю становить складову довіри споживачів до бренду та привабливості для інвесторів. Це має прямий вплив на рішення покупців придбати продукцію компанії, а також на фінансові рішення інвесторів.

2. Стратегія активного прослуховування є ключовим аспектом ефективної комунікації. Увага до співрозмовника, виявлення інтересу до змісту його повідомлення та аналіз ситуації гарантують здорову взаємодію. Вираження розуміння думки та почуттів співбесідника за допомогою запитань сприяє продуктивній взаємодії та досягненню консенсусу.

3. Стратегія обрання різних інструментів для кожного випадку комунікації має за мету максимально ефективно використання ресурсів. У разі віддаленої роботи відеоконференції виявляються найбільш доцільним форматом для забезпечення необхідного рівня комунікації.

Збереження запису відеоконференції робочої групи, яка працює віддалено, сприятиме зменшенню ризику втрати пропонованої ідеї або завдання. У ділових відносинах комунікації, що перенасичені різними конфліктними ситуаціями що передбачають сильні розбіжності у тому, як

вирішувати ті чи інші кризові ситуації є неприпустимими в колективі та негативно впливають як на роботу відділу, де виникають, так і на діяльність організації в цілому. Допомагають уникнути виникненню таких ситуацій використання сучасних програмних рішень - Slack, Microsoft Teams, HipChat, разом із хмарними технологіями, на зразок Google Drive, а також застосування Google, Apple, Microsoft, як єдиної платформи для листування, календарів, документів тощо.

4. Електронна пошта, персональні телефонні дзвінки та особисті зустрічі (як офлайн, так і онлайн) на сьогодні також є придатними засобами комунікації. Важливо уникати перенасичення електронних повідомлень різноманітними картинками, смайлами та посиланнями на ті новини й події, що не стосуються мети конкретного ділового повідомлення.

5. Створення каналу комунікації для отримання ідей та налагодження зворотного зв'язку також є важливим аспектом.

З метою підвищення рівня ефективності управління бізнесом та управління ризиками необхідно належним чином налаштувати зворотний зв'язок не лише з клієнтами, але й з працівниками. Ключовим аспектом є здатність співробітників висловлювати свої думки та ідеї щодо своїх робочих місць, поточних та майбутніх продуктів, а також стосовно загального розвитку підприємства.

6. Використання невербальних засобів комунікації. Часто керівники не приділяють належної уваги невербальним проявам, але мова тіла, жести та навіть міміка мають велике значення при передачі повідомлень.

Загальний алгоритм розробки комунікаційної стратегії ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" можна представити у вигляді послідовних етапів, що послідовність та якість виконання яких дасть змогу ефективно сформулювати комунікаційну політику, створити сприятливий простір для ведення комунікацій між співробітниками з метою оміну, поширення та подальшого використання у роботі необхідних інструментів комунікаційного характеру..



Рисунок 3.2 - Етапи розвитку комунікаційної стратегії ТОВ «СВРО СМАРТ ПАУЕР»

Варто відзначити, що у бізнес-комунікаціях ключову роль відіграє лідер. Чітка, чесна та продумана до найдрібніших деталей інформація, пояснення

рішень, корпоративної політики та стратегії має надаватися керівництвом підприємства, щоб як внутрішня, так і зовнішня аудиторія не опинялися жертвами дезінформації та маніпуляцій.

У своїй роботі було запропоновано вдосконалення та зміни в організаційній структурі ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР", що базувалося на діагностиці внутрішнього середовища підприємства для визначення його реального стану. Застосування PEST-аналізу дозволило виявити ключові фактори, які можуть становити загрозу для діяльності підприємства. З цього можна зробити висновок, що стратегія діяльності ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" сприяє не лише виживанню, але й розвитку.

Комунікація має важливе значення у бізнесі і впливає на всі його аспекти. Ефективна комунікація як зовнішня так і внутрішня направлена на досягнення стратегічних цілей та завдань господарюючого суб'єкта і при цьому мінімізувати вплив ризиків, що можуть виникати. Алгоритм формування та подальшого розвитку якісної комунікаційної стратегії господарюючого суб'єкта передбачає в першу чергу, аналіз поточного стану підприємства (рівень конкурентоздатності, стратегічні можливості та загрози), визначення перспективних цілей та цільової аудиторії, ретельний підбір та остаточний вибір комунікаційних каналів, формування стратегії та прорахунок бюджету, реалізація стратегії й подальший моніторинг за її функціонуванням із можливим внесенням корективів в залежності від змін оточення, адаптацію та удосконалення, надає можливість покращити бізнес-комунікації та знизити ризики.

У проведенні бізнес-комунікацій важливо дотримуватись принципів ESG, оскільки сучасні споживачі, клієнти, інвестори (існуючі та потенційні), бізнес-партнери враховують соціальну та екологічну відповідальність підприємства при прийнятті рішень. Роль лідера в цьому процесі надзвичайно важлива для забезпечення ефективності бізнес-комунікацій.

ВИСНОВКИ

У дослідженні розглянуто особливості формування, підбору та систематизовано ключові завдання сучасної системи управління. Доведено необхідність створення найбільш сприятливих умов для використання можливостей управлінської системи, що впливають з використання різноманітних методів впливу, що розширюють права та підвищують рівень відповідальності різних суб'єктів управління.

Визначивши основні методи управління, можна зробити висновок, що для ефективного управління організацією слід поєднувати різні підходи. Засновуючись на економічних методах управління, можна стимулювати матеріальний інтерес людей до якості виконаної роботи, що має важливе значення в сучасних умовах.

Виявлено, що будь-яка система потребує ефективного управління, тому на підприємстві чи організації не можна уникнути адміністративного втручання. Це пояснює потребу у використанні сучасних адміністративних методів управління. Визначено, що важливу роль в управлінні відіграють взаємини в колективі. Тому важливо створити сприятливу робочу атмосферу на підприємстві та забезпечити всі умови для якісної роботи працівників усіх функціональних підрозділів. Таким чином, для найбільш ефективної роботи підприємства, як доповнення до основних економічних методів, широко використовуються адміністративні та соціально-психологічні методи.

Після проведення аналізу організаційно-економічної діяльності ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" було встановлено, що в структуру цього підприємства входить мережа АЗК БРСМ-нафта, яка є однією з найрозвиненіших українських мереж заправних станцій. Було проведено детальне вивчення функціонування цього підприємства та аналіз основних економічних показників.

У загальному, підприємство є прибутковим і успішно здійснює свою діяльність. Свідченням цього є постійне розширення мережі автозаправних

станцій та зростання чисельності персоналу. Однак це також ставить перед керівництвом завдання розробки та впровадження нових стратегій управління підприємством. У ході вдосконалення методів управління на розглянутому підприємстві доцільно переглянути загальну стратегію розвитку, враховуючи зміни в макрооточенні, та розробити нові підходи для подальшого розвитку.

В роботі запропоновано вдосконалення та зміни в організаційній структурі ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР", проведено діагностику внутрішнього середовища досліджуваного підприємства для визначення його реального стану. За допомогою PEST-аналізу ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" були ідентифіковані ключові фактори, які можуть становити загрозу для діяльності підприємства. На основі цього можна зробити висновок, що стратегія діяльності ТОВ "ЄВРО СМАРТ ПАУЕР" надає можливість не лише виживання в сучасних умовах, але й його подальшого розвитку.

Комунікація має ключове значення в бізнесі та впливає на всі аспекти його функціонування, незалежно від того, чи стосується вона внутрішніх зв'язків між співробітниками та керівництвом, чи зовнішніх зв'язків з клієнтами, партнерами та громадськістю. Ефективна та продуктивна комунікація підприємства допомагає знизити ризики, що впливають на бізнес. В цій роботі представлена схема розвитку комунікаційної стратегії підприємства. Ця схема дозволяє покращити бізнес-комунікації та, відповідно, знизити ризики, що стосуються бізнесу.

При здійсненні бізнес-комунікацій важливо враховувати принципи ESG (Environmental, Social, and Governance), оскільки у сучасних умовах споживачі, інвестори та бізнес-партнери приймають рішення щодо співпраці з підприємством, орієнтуючись на оцінку його діяльності у соціальному та екологічному плані, а також на рівень розвиненості управлінської культури його проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Рудінська, О. В., & Ленська, Н. І. (2018). Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 15(2(33)), 105–122. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2\(33\).120447](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2(33).120447)
2. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
3. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
4. Літовченко Б. В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі : онографія; Університет митної справи та фінансів. Дніпро: Ліра, 2017. 268 с.
5. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств. Концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 379 с.
6. Слоун А. Моя історія в General Motors : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.
7. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.
8. ТОВ «ЄВРО СМАРТ ПАУЕР». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42547705/
9. БРСМ-нафта. URL: <https://brsm-nafta.com/>
10. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Ефективна економіка. 2021. No 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73.
11. Комунікація. ULR: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комунікація>.

12. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. Ефективна економіка. 2022. No 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>
13. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. No 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
14. Мова тіла. Експерименти Альберта Маграбяна. ULR: <https://masterlev.com.ua/mova-tila-eksperimenti-alberta-magrabanya/> (дата звернення: 27.12.2023).
15. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство 2023. No 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
16. Петропавловська С. Є., Ковтун К. Ю. Маркетингові комунікації в мережі інтернет як іноваційний інструмент стратегії просування. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2021. No 2–2 (104). С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-11>
17. Фінансові ризики ведення бізнесу в Україні: сектор нефінансових корпорацій : колективна наукова доповідь / за ред. д.е.н. В. В. Зимовця ; НАН України, ДУ«Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. Київ, 2022. 260 с. ULR: <http://ief.org.ua/docs/sr/309.pdf>
18. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні. ULR: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 27.12.2023).
19. Mehrabian, Albert (1971). Silent Messages (1st ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

20. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161>
21. Середа, Г., & Паламарчук, К. (2023). ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>
22. Маркова С., Олійник О. Управління персоналом. Навчальний посібник ДВНЗ «ЗНУ» МОНУ, 2013. С. 10–11. URL: http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf
23. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
24. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
25. People at heart. Після року війни Райффайзен Банк утримує таланти та продовжує digital-трансформацію. URL: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utrimue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312>
26. Пошук найкращих рішень можливостей в діалозі. Результати опитування Engagment Survey 2022: Інтранет Райффайзен банк. (11.05.2023)
27. 50 найкращих роботодавців воєнного стану. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>

28. Покоління X,Y,Z – життєві цінності та кар’єрні пріоритети.
URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety>
29. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо).
URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо/>
30. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100–105. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?
31. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. 2021. Випуск 1 (24). С. 57–62. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf
32. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Економіка та управління підприємствами. 2022. Випуск 1 (85). С. 72–81. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4498/Інноваційні%20підходи%20до%20управління%20підприємствами%20в%20умовах%20діджиталізації%20економіки.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
33. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 297–304. URL: http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_304
34. Джур О. Є, Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55–67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf

35. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf

36. Резник Н. П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. Економіка підприємства. 2019. №4, С. 138–147. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf

37. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2020. №4, том 3. С. 137–141. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7799>

38. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14, Випуск 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>