

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет  
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

### **НА ТЕМУ**

«Удосконалення системи управління на підприємстві»

Виконав: студент  
Групи ПТБД-41(з)  
Спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
Будзяк Дмитро Тарасович

Керівник  
к.е.н., доц. кафедри підприємництва,  
торгівлі та прикладної економіки  
Мигович Тетяна Михайлівна

Рецензент  
д.е.н., проф. кафедри  
обліку і оподаткування  
Сас Людмила Степанівна

Івано-Франківськ – 2024

## Зміст

<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Поняття та характеристика управління підприємством .....	6
1.2 Вплив на підвищення ефективності підприємства.....	13
1.3 Методи підвищення ефективності роботи.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХИМКОР» .....</b>	<b>355</b>
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ХИМКОР».....	355
2.2 Оцінка факторів, що впливають на систему мотивації персоналу ТОВ «ХИМКОР» в сучасних умовах.....	388
2.3 Оцінювання факторів які впливають на управління підприємством ТОВ «ХИМКОР».....	455
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ХИМКОР» .....</b>	<b>533</b>
3.1 Методи вимірювання продуктивності на ТОВ «ХИМКОР».....	533
3.2 Порівняльна характеристика впровадження ERP систем підприємства .....	61
3.3 Шляхи для підвищення продуктивності ТОВ «ХИМКОР».....	78
<b>РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО ЧАСУ .....</b>	<b>92</b>
<b>Висновок .....</b>	<b>107</b>
<b>Список використаних джерел .....</b>	<b>109</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>1155</b>

## Вступ

**Актуальність теми.** Система управління виражається не тільки в тому, що керівники підприємства безпосередньо приймають управлінські рішення, обирають форму контролю, а працівники несуть відповідальність за реалізацію управлінських рішень і координацію дій, а й у жорсткій і зрозумілій ситуації. Відносини будуються між керівництвом. Відсутність механізмів між управлінням на всіх рівнях підприємства знижує ефективність системи управління.

Сучасне виробництво являє собою складну інтегровану систему, що містить різноманітні цифрові структурні ланки. Будь-який зв'язок, який існує в бізнесі, функціонує як та чи інша комбінація бізнесів. Будь-яке підприємство є найважливішою ланкою економіки України, де відбувається процес виробництва матеріальних продуктів, де формуються і проявляються економічні відносини, де переплітаються індивідуальні, загальнолюдські та групові інтереси. Щоб складні структури краще функціонували, необхідно розробити оптимальні й економічні системи управління.

**Мета** даної бакалаврської роботи встановити конкретні цілі, які має досягнути нова система управління, таких як підвищення ефективності, зниження витрат, покращення контролю. Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- провести докладний аналіз поточної системи управління на ТОВ «ХИМКОР» з оцінкою її ефективності та виявленням проблемних моментів.;
- виокремити основні проблеми та можливості для удосконалення системи управління ТОВ «ХИМКОР», враховуючи поточні вимоги та потреби підприємства;
- розробити стратегію з удосконалення системи управління, включаючи визначення цілей, методів та інструментів, необхідних для досягнення покращень;
- розглянути можливість впровадження нових підходів, методів або технологій для підвищення ефективності управління на підприємстві;

- провести оцінку ефективності впроваджених змін і розробити рекомендації щодо подальшого удосконалення системи управління.

**Об`єктом** дослідження виступає ТОВ «ХИМКОР».

**Предметом** дослідження є система управління на обраному підприємстві.

**Методи дослідження.** Для дослідження та удосконалення системи управління на підприємстві можна використовувати різні методи, які допоможуть зрозуміти поточний стан системи та визначити можливості для покращення. Ось декілька методів, які можна застосувати:

1. Анкетування та опитування: Проведення анкетування серед співробітників підприємства для оцінки їхнього ставлення до поточної системи управління, виявлення проблемних моментів та пропозицій щодо удосконалення.

2. Спостереження та інтерв'ю: Проведення спостережень за робочими процесами та інтерв'ю з ключовими працівниками для отримання детального розуміння поточних практик управління.

3. Аналіз даних та звітів: Оцінка фінансових звітів, операційних даних та інших звітів підприємства для виявлення ключових показників ефективності та можливих проблем.

4. SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторін системи управління, а також можливостей та загроз, що впливають на її ефективність.

5. Benchmarking: Порівняння ефективності системи управління з аналогічними підприємствами у тій же галузі або секторі для виявлення найкращих практик та можливостей для вдосконалення.

6. Проектування та моделювання системи: Розроблення моделей та симуляцій нових систем управління для тестування їх ефективності та виявлення потенційних переваг.

**Наукова новизна** виявляється у декількох аспектах, включаючи:



1. Застосування нових підходів або методів: Використання сучасних або недавно розвинутих методів дослідження або управління, які допоможуть вирішити конкретні проблеми системи управління на підприємстві.

2. Розробка нових моделей або концепцій: Створення нових теоретичних моделей або концепцій, які можуть бути застосовані для удосконалення системи управління на підприємстві.

3. Внесення оригінальних пропозицій або рекомендацій: Розроблення нових підходів, стратегій або практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління, які раніше не були запропоновані в літературі або практиці.

4. Проведення нового дослідження або аналізу: Проведення оригінального дослідження або аналізу аспектів системи управління, які раніше не були досліджені або не були представлені в літературі.

5. Виявлення нових відкриттів або проблем: Виявлення нових проблем або відкриття, які можуть мати важливе значення для розвитку теорії або практики управління на підприємствах.

**Практичне значення** Практичне значення дослідження полягає в наступному: покращення бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності, залучення і утримання клієнтів, підвищення ефективності використання ресурсів, підтримка прийняття стратегічних рішень.

**Структура та обсяг бакалаврського дослідження обумовлені метою та його завданнями.** Робота складається зі вступу, 4 розділів, 10 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 54 найменувань. Роботу викладено на 115 сторінках друкованого тексту, що містить 1 таблицю, 12 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

### **1.1 Поняття та характеристика управління підприємством**

На сьогоднішній день сучасні технології та системи управління є основним напрямком коригування, фундаментального вдосконалення та адаптації структури управління до сучасних умов. Сьогоднішній день характеризується підвищенням ролі людських ресурсів над чинниками матеріально-технічного та іншого характеру. Керівництво компанії приділяє велику увагу всім аспектам соціальної взаємодії.

Тому актуальними для галузі є питання соціальної сфери:

питання навчання керівників і працівників, які здійснюють технічне управління підприємствами, а також питання соціальної взаємодії в умовах групової діяльності. Дослідження світових тенденцій менеджменту дозволяє виділити два основних напрямки:

- Визначальна роль людських ресурсів серед інших факторів;
- Визначити практичні пріоритети та вирішити конкретні проблеми [1].

Перша тенденція - це просування сучасних управлінських перспектив.

Тому керівництво компанії в даний час надає великого значення соціальній взаємодії, спілкуванню та налагодженню міжособистісних стосунків. Підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів, результати розвитку системних методів є характерними для етапу розвитку сучасного менеджменту [6].

Можна чітко стверджувати, що сучасні тенденції знайшли відображення в системах управління. Різні фахівці в галузі менеджменту по-різному трактують поняття «система управління» (І. Ансофф, О.С. Віханський, А.І. Наумов, Д.М. Розенберг, Р.А. Фатхутдінов та ін.). Одним з них є наступне: «система управління - це сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами організації» [1].

В якості критерію належності системи до системи управління розглянемо наступне: якщо система є невід'ємною частиною організації, її поведінка використовується для управління організацією і вона вирішує лише завдання управління, тоді її можна вважати спеціалізованою системою або системою управління [2]. Підводячи підсумок, можна сказати, що управління підприємством може здійснюватися лише за наявності діючої системи, здатної вирішувати завдання управління.

Залежно від характеру взаємодії з навколишнім середовищем системи управління поділяються на два види: відкриті і закриті. Основна відмінність між цими двома типами систем полягає в тому, що закрита система має наступні показники: Блок керування є невід'ємною частиною системи, якою він керує, це головна відмінність від закритої системи.

За характером керуючої дії системи управління поділяються на:

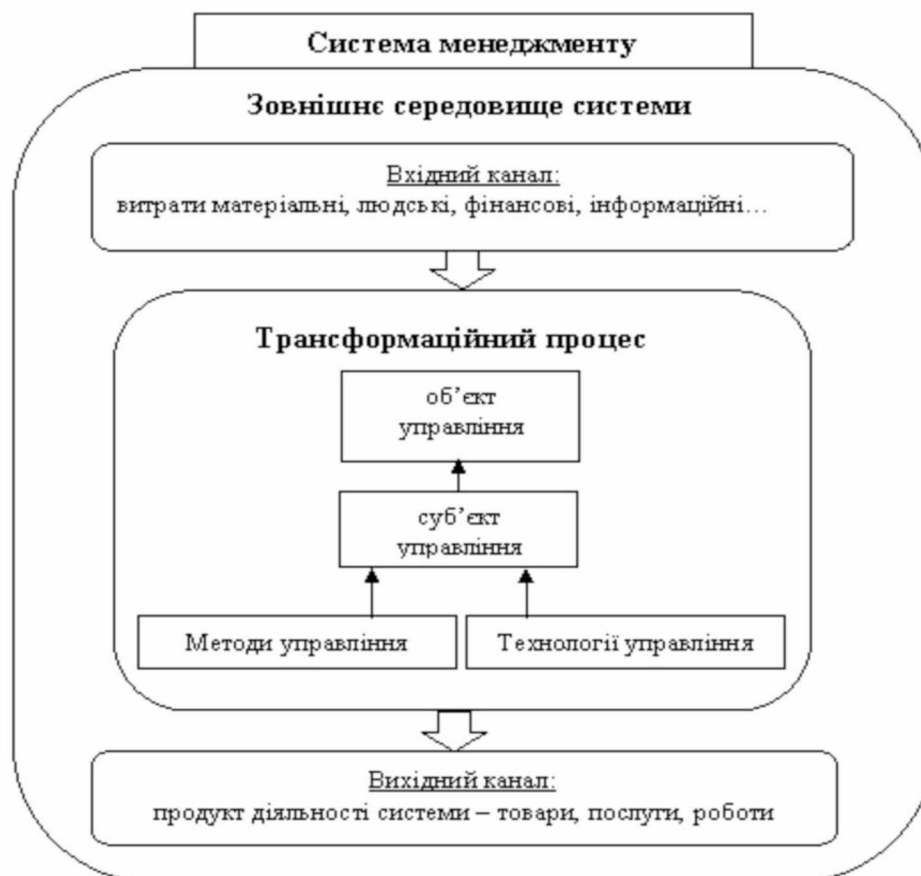
- Сильна адаптивність;
- Саморегуляція;
- Регульована;
- Програмне або апаратне забезпечення [4].

Для підвищення керованості система управління розділена на кілька компонентів:

- Управління якістю;
- Керувати виконанням планів виробництва та постачання відповідно до договорів;
- Управління розвитком виробництва та вдосконалення управління;
- Коригування витрат і управління ресурсами;
- Соціальний розвиток управлінської команди;
- Управління охороною навколишнього середовища;
- Управління ризиками.

Основою системи управління є технологія, - інструмент процесу зміни системи. Вони впливають на об'єкти, керуючи суб'єктами. У результаті цього процесу на вихідних каналах створюються продукти діяльності системи (рис.

1.1). Слово «технологія» можна трактувати як спосіб дії, заснований на певних принципах, методах і законах, або ряд дій на об'єкти, сировину, ресурси з метою отримання результатів, продуктів або нових технологій.



**Рис. 1.1. Технології у системі менеджменту**

*Джерело: [28].*

О.Г. Мельник та О.Є.Кузьмін вважають у своїх працях: «Технологія менеджменту — це послідовний процес виконання загальних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання), результатом якого є конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Іншими словами, це процес використання загальних функцій управління для реалізації конкретних методів управління» [7].

Однак Гріффін Р. стверджує: «...це процес перетворення, який використовується для перетворення входів (матеріалів або інформації) у виходи товарів або послуг».

Томас Кук зазначив, що технологія управління - це знання, процедури та

застосування організаційних методів у залученні ресурсів для виробництва запланованої продукції.

Отже, можна зробити висновок, що технологія управління не має чітких меж, але має чіткі цілі: забезпечити процес трансформації керованих об'єктів із початкового стану в новий цільовий конкурентоспроможний стан чи якість, або забезпечити його ефективне функціонування.

Цієї мети можна досягти за допомогою етапу управління, основного компонента технології (рис. 1.2):

а) функції управління;

б) управлінські рішення;

в) методи управління;

г) інформаційне забезпечення процесу управління або комунікаційного процесу.

У західному менеджменті виділяють три основні категорії технологій: технології планування управлінських рішень, технології зміни організаційних структур і технології реалізації управлінських рішень.

У нашій країні найпоширеніший метод – за підрозділами управління (управління персоналом, стратегічне управління, управління логістикою, управління бізнес-процесами тощо), за функціями управління (планування, мотивація, організація, контроль) або за основними напрямками управління (фінанси, внутрішні процеси, клієнти, навчання та розвиток).

Враховуючи те, що увага керівництва компанії прикута до соціальної взаємодії, ролі людських ресурсів, комунікації тощо, а також враховуючи проблеми соціальної сфери, необхідно розглянути таку систему управління: соціальний розвиток: команди.

Соціальний розвиток колективу – це процес поліпшення умов і способу життя співробітників через розвиток співробітників, оплату праці та зміни в соціальній сфері.

Завдяки вдосконаленню системи соціального розвитку колективу підвищується соціальна активність співробітників, покращується матеріальне

благополуччя співробітників, підвищується ефективність діяльності компанії.

Серед технологій цієї системи найбільш ефективними інструментами вирішення соціальних проблем у сучасному менеджменті були обрані скорингова та соціометрична методики.

Серед технологій в межах цієї системи, було обрано технології грейдингу та соціометрії, як інструмент найефективнішого розв'язання проблем соціальної сфери в сучасному менеджменті.

Розглянемо:

- Ієрархія як спосіб залучення та утримання висококваліфікованих менеджерів;

- Соціометрія як методика покращення міжособистісних та міжгрупових стосунків.

Градування (від англ. Grading) – класифікація, сортування. Економічний словник визначає грейдинг як управління оцінками роботи. Оцінка ефективно керує кадровим потенціалом компанії: вона забезпечує об'єктивну та неупереджену оцінку роботи наявних експертів і збереження найкращих талантів.

Виокремлюють такі етапи розробки технології грейдування:

1. Формування робочої групи;
2. Розробка методики;
3. Оцінка цінності праці;
4. Розробка моделі грейдів

В. Чемеков у своєму дослідженні щодо використання ієрархій зазначив, що розробка ієрархій вимагає значних витрат часу та матеріалів, але при правильному підході компанії все ж можуть отримати інструмент, здатний об'єднати всі основні системи управління персоналом. Єдина сутність, а саме: заохочення, винагороди, оцінка та навчання.

На думку Чемекова, «грейд» — це методика побудови системи управління персоналом. «Грейд» — це встановлений діапазон рангів, в якому посади еквівалентні організації і належать до одного тарифного плану.

«Тарифний розряд — це найменша одиниця відзнаки в оплаті праці за посадою. Розряд (тариф) містить ряд тарифних розрядів. Таке розуміння терміну «тарифний розряд» відрізняється від традиційно прийнятого.

Узагальнюючи рекомендації практиків щодо впровадження оцінювання в організаціях, вони такі:

- Коли впроваджується класифікація посад, часто виявляється, що для ефективної роботи необхідно перерозподіляти кошти на заробітну плату;
- Працівники, на яких у зв'язку з вимогами процесу покладено багато обов'язків, безсумнівно, підвищать свою заробітну плату;
- Деякі члени команди, які мають високі доходи через усталені традиції, будуть змушені втратити дохід або розширити свої обов'язки;
- Класифікація найкраще підходить для великих або середніх виробничих компаній;
- HR-спеціалістам не складе труднощів адаптуватися до нової системи, особливо якщо вони безпосередньо займаються виставленням оцінок;
- Диференційована винагорода усуває проблему необґрунтованої та несправедливої винагороди.

Після завершення оцінювання існує ймовірність міжособистісного та міжгрупового конфлікту через перерозподіл коштів на заробітну плату, що змінює рівень матеріального забезпечення деяких працівників. Щоб уникнути та подолати цю проблему, пропонується використання соціометричних методик.

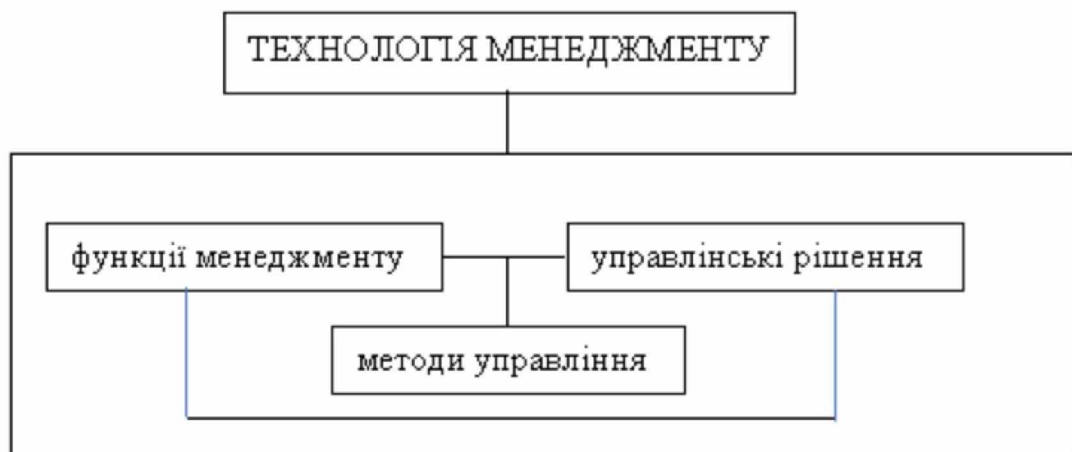
Слово «соціометрія» буквально означає «соціальний вимір», а соціометричні методики призначені для оцінки неформальних типів міжособистісних стосунків: симпатій, антипатій, привабливості. Соціометрія за своєю природою нагадує опитування і суттєво відрізняється від анкет та інтерв'ю тим, що соціометричні запитання формулюються на основі емоційної сфери стосунків між людьми.

Соціометричні методи використовуються для визначення стосунків у команді, щоб полегшити зміну та вдосконалення команди. Ця технологія

забезпечує вивчення поведінки людей у соціальних умовах, що дозволяє робити висновки про сумісність членів певної групи. Цілями соціометрії є:

- а) Вимірювання ступеня згуртованості-роз'єднаності всередині групи;
- б) Визначити «соціометричний статус», тобто відносний авторитет членів групи, заснований на ознаках симпатії-антипатії, з «лідерами» групи та «остракізмом» у крайніх випадках;
- в) Визначення внутрішньогрупової підсистеми, тобто згуртованості з власним неформальним лідером.

Ця техніка (рис. 1.2) дозволяє ідентифікувати формальних і неформальних лідерів, щоб перебудувати людей у команді та зменшити напругу в команді. Вищевказаний спосіб можна проводити груповим способом, оскільки процес не займає багато часу (до 15 хвилин). Його використання є найбільш корисним у спробах покращити стосунки в команді.



**Рис. 1.2. Основні складові технології менеджменту**

*Джерело: [15].*

Можна чітко стверджувати, що одним із важливих факторів росту та розвитку будь-якого поточного виробництва є персонал – людина та її прагнення до діяльності. Згідно з класичним визначенням, персонал будь-якого підприємства – це сукупність розуму і фізичної сили людини, набутих нею в процесі виробництва знань, умінь і досвіду, її здатності проявляти ініціативу. Безперечно, колектив можна назвати постійним колективом, який пройшов необхідну професійну підготовку, має практичний досвід роботи, має повний



набір навичок і відповідних умінь. Крім того, не менш важливі результати праці (продуктивність праці) — це один із стандартів вимірювання продуктивності праці, що вказує на здатність працівників виробляти певну кількість товару за одиницю часу.

## **1.2 Вплив на підвищення ефективності підприємства**

Варто зазначити, що одним із найбільш актуальних і складних завдань сьогодення є пошук оптимальних шляхів підвищення продуктивності праці. Треба визнати, що за цим показником американські, японські та європейські компанії значно відстають від більшості українських. Для господарської діяльності конче необхідне безперервне вдосконалення персоналу та пошук різноманітних можливостей для вдосконалення роботи з метою створення більш якісної продукції з такими ж або меншими затратами праці. Тому, щоб знайти шляхи підвищення продуктивності праці, необхідно перш за все визначити чинники, що визначають її рівень. За характером впливу вона поділяється на: економічну, організаційну, соціальну та технічну.

До організаційних факторів відносяться: оптимальний вибір місця розташування підприємства, коригування чисельності і структури персоналу, раціональний розподіл праці між групами в колективі, поліпшення гігієнічних і санітарних умов праці, якісне навчання і мотивація працівників і набагато більше. До технічних факторів належать: автоматизація виробництва, збільшення можливостей машин, використання вдосконаленої технології, економія матеріальних ресурсів, підвищення енергоефективності праці, зниження міцності матеріалу виробів, використання нової енергії.

Соціально-економічними чинниками підвищення продуктивності праці є:

- Результати праці – матеріальне і духовне стимулювання працівника і всього колективу;
- Підвищення якості працівників;

- Особисто-виховна робота;
- Трудова дисципліна колективу та власна дисципліна базується на інтересах;
- Доступність інформації для співробітників;
- Ефективність та якість освіти.

Варто зазначити, що коли виникають питання щодо вдосконалення бізнесу, майже всі керівники інвестують у нове обладнання, купують нове обладнання, орендують додаткові площі. Очевидно, це теж необхідно. Але ми вважаємо, що це не зовсім правильне рішення. Насамперед треба сприяти підвищенню працездатності персоналу. У кожного керівника є свій спосіб мотивації, заохочення та покарання співробітників, але є й методи, які необхідно застосовувати всюди. Існує кілька способів підвищення продуктивності праці:

1. Конкретні та чіткі завдання, які ставить перед собою підприємство.
2. Залучайте та мотивуйте співробітників.
3. Сертифікація системи.
4. Повідомте співробітникам про досягнуті цілі.
5. Створити належні соціально-економічні, організаційні та технічні умови праці
6. Забезпечити матеріальне стимулювання підвищення професійної якості працівників.
7. Особисте заохочення праці працівників.
8. Своєчасна подяка співробітникам допоможе зберегти їх мотивацію.
9. Розвивайте нові потреби в талантах і знаходьте шляхи їх задоволення.
10. Профілактичні заходи сприяння організації трудящих (кримінально-правові санкції).

Мотивація працівників є одним із головних факторів підвищення продуктивності праці. Мотивація співробітників допоможе досягти поставлених цілей і збільшити досвід роботи. Співробітники будуть сумлінно виконувати свої обов'язки та прагнути досягати спільних цілей компанії. Таким

чином можна значно запобігти або зменшити плінність кадрів.

Тому для кожного підприємства зростання продуктивності праці має велике економічне значення. Головним чинником підвищення продуктивності праці є засоби мотивації талантів. Велике значення має й освіта, яка забезпечує професійні знання, уміння та навички, дисциплінованість і підвищує продуктивність праці. До факторів виробничого процесу належать умови праці, а саме: дотримання гігієнічних і санітарних умов, психофізіологічні (оптимальне навантаження і темп роботи, зручне робоче положення, зручність і відсутність емоційного напруження), естетичні (вигідне кольорове оформлення інтер'єру і робочого місця).

Відділу управління персоналом підприємства необхідно розробити нові комплексні плани підвищення продуктивності праці та взяти на себе відповідальність. Кадрова політика організації повинна бути спрямована на підвищення мотивації працівників, професійну підготовку та постійний розвиток персоналу.

Системи ERP здаються справжньою мрією. Пакети програмного забезпечення для бізнесу обіцяють плавно інтегрувати всю інформацію, яка проходить через компанію — фінансову та бухгалтерську інформацію, інформацію про людські ресурси, інформацію про ланцюг постачання, інформацію про клієнтів. Для менеджерів, які борються з несумісними інформаційними системами та суперечливими практиками, що коштують великих витрат і розчарувань, обіцянка готових рішень проблем бізнес-інтеграції є привабливою. [15]

Тож не дивно, що компанії відкривають двері для розробників корпоративних систем. Продажі німецької SAP AG, найбільшого постачальника на ринку, зросли з менш ніж 500 мільйонів доларів у 1992 році до приблизно 3,3 мільярдів доларів у 1997 році, що зробило її найшвидше зростаючою компанією програмного забезпечення у світі. Тому автоматизація внутрішньокорпоративних процесів займає чільне місце серед можливостей вдосконалення корпоративних процесів. Конкуренти SAP, включаючи такі

компанії, як Vaan, Oracle і PeopleSoft, також відчули швидке зростання попиту на їхні пакети програмного забезпечення. Підраховано, що зараз компанії в усьому світі щорічно витрачають 10 мільярдів доларів на корпоративні системи (також відомі як системи планування ресурсів підприємства або ERP), ця цифра може подвоїтися, якщо додати до неї відповідні витрати на консультування[18].

Незважаючи на те, що зростання Інтернету привернуло найбільшу увагу засобів масової інформації в останні роки, прийняття корпоративних систем бізнес-спільнотою насправді може бути найважливішою подією у використанні інформаційних технологій бізнесом у 1990-х роках.

Частково причиною цих невдач є суто технічна складність розгортання корпоративних систем — надзвичайно складного програмного забезпечення, встановлення якого вимагає величезних інвестицій, часу та досвіду. Але технічні проблеми, якими б серйозними вони не були, не є основною причиною збою системи. Найбільша проблема — бізнес. Компанія не змогла узгодити технічні вимоги систем компанії з бізнес-потребами самого підприємства.

Системи на ринку нав'язують власні корпоративні стратегії, культуру та організаційну логіку. Це змушує компанію до повної інтеграції, хоча певний ступінь відокремлення бізнес-одиниць може бути в інтересах компанії. Це спонукає компанії застосовувати спільні процеси, навіть якщо один процес може бути джерелом конкурентної переваги. Якщо компанії поспішають встановлювати корпоративні системи без чіткого розуміння впливу на бізнес, мрія про інтеграцію може швидко перетворитися на кошмар. Логіка системи може суперечити логіці бізнесу, і або впровадження зазнає невдачі, витрачаючи багато грошей і завдаючи значної шкоди, або система послаблює важливе джерело конкурентної переваги та перешкоджає зростанню компанії.

Корпоративні системи дозволяють компаніям інтегрувати дані, які використовуються в усій організації. Нижче наведено список можливих функцій на прикладі пакета SAP R/3.

#### *Фінанси*

- Дебіторська та кредиторська заборгованість

- Облік основних засобів
- Управління грошовими коштами та прогнозування
- Розрахунок за видами витрат і центрами витрат
- Інформаційна система виконання
- Фінансова інтеграція
- Облік собівартості продукції
- Аналіз прибутковості
- Облік за МВП
- Стандартна калькуляція та періодична калькуляція

#### *Людські ресурси*

- Статистика робочого часу персоналу
- Зарплата
- Кадрове планування
- Витрати на відрядження

#### *Операції та логістика*

- Управління запасами
- План потреби в матеріалах
- Управління матеріалами
- Планування виробництва
- Управління проектами
- Закупівлі
- Управління якістю
- Керування маршрутом
- Доставка
- Оцінка постачальника

#### *Продажі й маркетинг*

- Управління замовленнями
- Ціноутворення
- Управління продажами
- Планування продажів

Звичайно, ERP-системи можуть принести величезні винагороди, але вони також несуть величезні ризики. Розглядаючи та впроваджуючи корпоративні системи, менеджери повинні бути обережними, щоб не дозволити ентузіазму прибутку засліпити їх перед потенційними небезпеками.

Щоб зрозуміти привабливість систем підприємства та їхні потенційні небезпеки, потрібно спочатку зрозуміти проблему, яку вони покликані вирішити: фрагментацію інформації у великих бізнес-організаціях. Кожна велика компанія збирає, генерує та зберігає величезні обсяги даних. Однак більшість компаній не зберігають дані в одному сховищі. Натомість інформація розподіляється між десятками чи навіть сотнями незалежних комп'ютерних систем, кожна з яких розташована в окремому підрозділі, бізнес-підрозділі, регіоні, на заводі чи офісі. Кожна з цих так званих застарілих систем може забезпечити цінну підтримку для певних видів діяльності. Але разом узяті вони є одним із найгірших факторів, що гальмують продуктивність і продуктивність бізнесу сьогодні.

Обслуговування багатьох різних комп'ютерних систем призводить до значних витрат – зберігання та раціоналізація надлишкових даних, повторне введення та форматування даних в одній системі для використання в іншій, оновлення та налагодження застарілого програмного коду, внесення змін між системами. Лінії зв'язку запрограмовані для автоматизації передачі даних. Давайте розглянемо кілька прикладів процесів, які потребують вдосконалення:

- Якщо системи продажів і замовлення компанії не можуть спілкуватися з її системою планування виробництва, продуктивність виробництва погіршиться.

- Якщо його системи продажів і маркетингу несумісні з його системами фінансової звітності, керівництву доведеться приймати важливі рішення інстинктивно, а не на основі детального розуміння прибутковості продукту та клієнта.

Відверто кажучи: якщо системи компанії фрагментовані, то і її бізнес фрагментований. Увійдіть в систему підприємства. Його ядром є єдина

комплексна база даних. База даних збирає дані та передає їх у модульні програми, які підтримують практично всю бізнес-діяльність компанії — між функціями, бізнес-підрозділами, у всьому світі. (рис. «Анатомія ERP system».) Коли нова інформація вводиться в одному місці, пов'язана інформація автоматично оновлюється. рис. Анатомія ERP system[22]

Наприклад, торгові представники американського виробника комп'ютерів у Парижі використовують систему ERP для підготовки пропозицій для клієнтів. Продавець вводить деяку основну інформацію про потреби клієнта в ноутбук, а система ERP автоматично створює офіційний контракт французькою мовою із зазначенням конфігурації продукту, ціни та дати доставки. Коли клієнт приймає цінову пропозицію, торговий представник натискає клавішу; система реєструє замовлення після перевірки кредитного ліміту клієнта. Система планує відвантаження, потім, з дати доставки, резервує необхідні запасні частини у постачальників і планує збірку на заводі компанії.

Прогнози продажів і виробництва миттєво оновлюються, створюючи заплановані списки потреб у матеріалах і описи матеріалів. На рахунок заробітної плати торгового представника буде зараховано правильну комісію у франках, а на його рахунок відряджень буде зараховано витрати на дзвінки з продажу. Фактичні витрати на продукцію та прибутковість обчислюються в доларах США, а балансові звіти підрозділів і підприємств, бухгалтерські книги кредиторської та дебіторської заборгованості, рахунки центрів витрат і рівень готівки компанії оновлюються автоматично. Ця система обробляє майже всі інформаційні операції, які відбуваються в результаті продажу.

Системи ERP оптимізують потік даних компанії та забезпечують керівництву прямий доступ у реальному часі до великих обсягів оперативної інформації. Для багатьох компаній ці переваги призводять до значного підвищення продуктивності та швидкості.

Autodesk, провідний виробник програмного забезпечення для автоматизованого проектування, займає в середньому два тижні, щоб доставити замовлення клієнтам. Тепер, коли встановлено систему ERP, 98% його

замовлень відправляються протягом 24 годин. Підрозділ IBM Storage Systems скоротив час, необхідний для повторної оцінки всіх продуктів, з п'яти днів до п'яти хвилин, час, необхідний для доставки запасних частин, з 22 днів до трьох днів, а час, потрібний для перевірки кредитоспроможності, з 20 хвилин до 3 секунд. Fujitsu Microelectronics скоротила цикли виконання замовлень з 18 днів до 1,5 днів, а час закриття фінансової книги з 8 днів до 4 днів.

Очевидно, що ERP-системи мають величезні переваги. Але якість систем, які роблять ці переваги можливими – їхнє майже повсюдне використання – також несе в собі небезпеку. Розробляючи інформаційні системи в минулому, компанії спочатку вирішували, як вони хочуть вести бізнес, а потім вибирали програмні пакети, які підтримували їхні процеси. Вони часто переписують великі частини програмного коду, щоб забезпечити відповідність. Однак у корпоративних системах порядок зворотний. Підприємствам часто доводиться вносити зміни, щоб адаптуватися до систем.

Адже ERP-система – універсальне рішення. Його дизайн відображає багато припущень про те, як зазвичай працюють компанії. Постачальники намагаються створювати системи, які відображають найкращі практики, але постачальник, а не клієнт, визначає, що означає «найкраще». У багатьох випадках ця система дозволить компаніям працювати ефективніше, ніж раніше. Однак бувають ситуації, коли припущення системи працюють проти найкращих інтересів компанії. Системи ERP допускають певний рівень налаштування. Наприклад, оскільки система є модульною, компанії можуть встановлювати лише ті модулі, які найкраще відповідають їхньому бізнесу.

Як наслідок, більшості компаній, які встановлюють системи ERP, доведеться адаптувати або навіть повністю перепроєктувати свої процеси відповідно до вимог системи. Керівник компанії, яка використовує систему SAP, резюмував: «SAP – це не програмний пакет, це програмний пакет». «Питання в тому, чи це найкращий спосіб ведення бізнесу? Чи відповідають технічні вимоги системи бізнес-потребам компанії чи суперечать їм? [24]

Налаштування корпоративної системи в основному полягає в досягненні



компромисів, балансі між тим, як ви хочете працювати, і тим, як система дозволяє вам працювати. Спочатку ви вирішуєте, які модулі ви хочете встановити. Потім для кожного модуля ви можете використовувати таблиці конфігурації, щоб налаштувати систему відповідно до процесів вашої компанії. Давайте ближче розглянемо ці два механізми налаштування:

- Модулі. Більшість корпоративних систем є модульними, системами, які дозволяють компаніям реалізувати певні функції, але не інші.

Деякі модулі, такі як модуль фінансів і бухгалтерського обліку, застосовуються майже всіма компаніями, які встановлюють системи ERP, тоді як інші модулі, такі як модуль управління людськими ресурсами, застосовуються лише кількома компаніями. Іноді компаніям просто не потрібні модулі. Наприклад, для бізнес-сервісів навряд чи знадобляться модулі для виробничого використання. В інших випадках компанії вирішують не впроваджувати модуль, оскільки вони вже мають робочу систему для цієї конкретної функціональності або мають власну систему, яка, на їхню думку, надає унікальну перевагу. Загалом, що більше модулів ви виберете, то більші переваги від інтеграції, але й більші витрати, ризики та зміни.

*Таблиці конфігурації.* Таблиці конфігурації дозволяють компаніям адаптувати певні аспекти системи до способу ведення бізнесу. Наприклад, організація може вибрати, який тип обліку запасів використовувати (першим прийшов, першим вийшов) або LIFO (останнім прийшов, першим вийшов), а також чи визнавати дохід від продукту за географічними одиницями, продуктовими лініями чи каналами розподілу. SAP R/3 є одним із найповніших і найскладніших продуктів ERP-системи, що містить понад 3000 конфігураційних таблиць. Перегляд їх усіх може зайняти багато часу. Dell Computers, наприклад, витратили на це завдання більше року.

Хоча модулі та таблиці конфігурації дозволяють вам певною мірою налаштувати вашу систему, ваш вибір буде обмеженим. Якщо у вас особливий спосіб ведення бізнесу, ви можете виявити, що ваша система ERP його не підтримує. Наприклад, одна компанія протягом тривалого часу надає переваги

своїм найважливішим клієнтам, час від часу надсилаючи їм продукти, які були призначені іншим обліковим записам. Він виявив, що його система ERP не надає йому гнучкості, необхідної для прискорення виконання замовлень таким чином. Інша компанія завжди відстежує дохід за продуктом і географією, але її система ERP дозволяє відстежувати дохід лише в один бік.

Що станеться, якщо параметри, дозволені системою, недостатні? У компанії є два варіанти, жоден з яких не ідеальний. Він може фактично переписати деякий код системи ERP або може продовжувати використовувати існуючу систему та встановити інтерфейс між нею та системою ERP. Обидва підходи збільшують час і вартість впровадження. Крім того, вони можуть підірвати переваги інтеграції системи ERP. Чим більш персоналізованими стають корпоративні системи, тим менше вони здатні безперешкодно взаємодіяти з системами постачальників і клієнтів.

Наприклад, виробник промислової продукції побудував свою стратегію на здатності забезпечувати відмінне обслуговування клієнтів під час виконання замовлень на запчастини. Завдяки тому, що вона була в змозі постійно доставляти запчастини клієнтам на 25 відсотків швидше, ніж її конкуренти, часто в обхід формальних процесів і систем, вона здобула лояльних прихильників клієнтів, які були щасливі платити найкращі гроші за її продукцію. Якщо після встановлення системи ERP компанія повинна дотримуватися більш раціоналізованого, але менш гнучкого процесу виконання замовлень, її головне джерело переваги може опинитися під загрозою. Компанія може консолідувати свої дані та вдосконалити свої процеси, але в кінцевому підсумку втратити перевагу послуг і, як наслідок, своїх клієнтів. [25]

Оскільки корпоративні системи розповсюджуються, ця небезпека стає все більш важливою. В даний час майже кожна компанія в галузі використовує єдиний пакет ERP-системи. Наприклад, майже всі компанії в галузі персональних комп'ютерів, напівпровідників, нафтохімії та споживчих товарів запровадили SAP R/3. (R/3 – це клієнт-серверна версія програмного забезпечення SAP; R/2 – версія для мейнфрейму). Таке зближення навколо

єдиного пакету програмного забезпечення повинно викликати у менеджерів серйозне запитання: як наші інформаційні потоки та процеси порівнюються з іншим програмним забезпеченням? Перед тим, як почати знищувати наші власні джерела диференціації ринку, який аналіз ми спочатку проведемо щодо наших конкурентів?

Якщо конкурентна перевага компанії полягає в основному в диференціації продукту, то це питання є спірним. Візьмемо, наприклад, Apple Computer. У нього було багато проблем, але втрата конкурентної переваги через систему ERP не була однією з них. Завдяки сильному бренду та унікальній операційній системі її комп'ютери значно відрізняються від конкурентів. Але Apple є незвичайним прикладом. Серед більшості виробників ПК диференціація базується більше на сервісі та ціні, ніж на продукті. Для цих компаній існує дуже реальний ризик того, що корпоративні системи можуть підірвати їхні джерела переваг.

Compaq Computer Company є хорошим прикладом компанії, яка ретельно розглянула стратегічні наслідки впровадження корпоративної системи. Як і багато інших компаній-виробників ПК, Compaq вирішила перейти від бізнес-моделі вбудованого виробництва до моделі виробництва на замовлення. Оскільки успіх моделі виготовлення на замовлення залежить від того, наскільки швидко інформація проходить через компанію, Compaq вважає, що повністю інтегровані корпоративні системи мають вирішальне значення. У той же час, однак, Compaq також бачив небезпеку впровадження процесу, який не відрізнявся б від конкурентів. [25]

Зокрема, він зрозумів, що в середовищі виготовлення на замовлення будь-яка компанія з чудовим прогнозуванням попиту та можливостями обробки замовлень матиме значну перевагу. Тому Compaq вирішила інвестувати в написання власного програмного забезпечення для підтримки процесу прогнозування та керування замовленнями. Щоб переконатися, що ці програми сумісні з її системою ERP, Compaq пише їх комп'ютерною мовою, яку використовують постачальники її системи ERP.

Шлях Compaq неочевидний. Вартість розробки власних програмних модулів набагато вища, ніж вартість використання модулів, наданих постачальником системи ERP. А використання спеціальних програм означає відмову від деяких переваг чистої системної інтеграції підприємства. Але Compaq вважала це рішенням стратегічною необхідністю: це був єдиний спосіб захистити потенційно критичне джерело переваг.

Для компаній, які конкурують за ціною, а не за досконалістю продукту чи чудовим обслуговуванням клієнтів, системи ERP ставлять перед собою низку стратегічних завдань. Великі інвестиції, необхідні для впровадження системи ERP у великій компанії (зазвичай від 50 до понад 500 мільйонів доларів США), необхідно ретельно зважити з кінцевою економією, яку принесе система. У деяких випадках компанії можуть виявити, що, відмовившись від системи ERP, вони можуть отримати перевагу в ціні порівняно з конкурентами, які використовують цю систему. Вони можуть не мати найелегантніших комп'ютерних систем або найбільш інтегрованих інформаційних потоків і процесів, але це може не мати значення, якщо клієнт дбає лише про ціну.

Наприклад, багато конкурентів Air Products встановили великі складні системи ERP. Після ретельної оцінки ми вирішили не слідувати цій тенденції. Її менеджери міркували, що вартість системи ERP може змусити компанію підвищити ціни, що призведе до втрати продажів на деяких товарних ринках природного газу, з якими вона конкурує. Існуюча система компанії, хоч і не є сучасною, але відповідає її потребам. І оскільки компанія не планує обмінюватися інформацією в електронному вигляді з конкурентами, вона не турбується про те, щоб стати виключною в галузі.

Звичайно, довготермінове підвищення продуктивності та підключення, яке приносять корпоративні системи, часто є настільки драматичним, що це малоймовірно. У нафтохімічній промисловості, наприклад, корпоративні системи покращили потік інформації в ланцюзі постачання, зробивши їх де-факто робочим стандартом. Оскільки учасники індустрії регулярно обмінюються електронною інформацією, сьогодні компаніям було б важко вижити в бізнесі

без системи ERP. Тим не менш, витрати на впровадження повинні бути першочерговою проблемою. Часто в інтересах компанії переробити свої процеси відповідно до системних вимог. Інші варіанти — налаштування системи відповідно до ваших процесів або написання власних програмних модулів — надто дорогі, щоб їх виправдати. Як сказав генеральний директор великої хімічної компанії, «конкурентну перевагу в цій галузі можна отримати завдяки найкращому та найдешевшому впровадженню SAP».

### **1.3 Методи підвищення ефективності роботи**

Крім важливого стратегічного значення, системи ERP мають прямий і часто суперечливий вплив на організації та корпоративну культуру. З одного боку, забезпечуючи універсальний доступ у режимі реального часу до операційних і фінансових даних, система дозволяє компаніям спростити свої структури управління, створивши більш плоскі, гнучкіші та більш демократичні організації. З іншого боку, вони також передбачають централізацію інформаційного контролю та стандартизацію процесів, що більше підходить для ієрархічних, командно-адміністративних організацій з єдиною культурою. Насправді можна стверджувати, що корпоративна система виникла в Європі, оскільки європейські компанії, як правило, мали більш суворі, більш централізовані організаційні структури, ніж американські компанії. [7]

Деякі менеджери, особливо в високотехнологічних компаніях, які швидко розвиваються, використовують корпоративні системи, щоб підвищити дисципліну у своїх організаціях. Вони бачать систему як важіль для посилення управлінського контролю та нав'язування більш уніфікованих процесів ліберальній культурі високого підприємництва. Наприклад, керівник компанії з виробництва напівпровідників сказав: «Ми плануємо використовувати SAP як таран, щоб послабити автономію нашої культури». культура відповідності, але

наша нова система змусить усіх дотримуватися».

Але деякі компанії мають протилежну мету. Вони хочуть використовувати корпоративні системи, щоб зламати ієрархії та зробити співробітників більш інноваційними та гнучкими. Візьмемо, наприклад, Union Carbide. Як і більшість компаній, що впроваджують корпоративні системи, Union Carbide стандартизує свою основну діяльність. Однак, на відміну від багатьох інших компаній, керівники проектів системи ERP вже глибоко думають про те, як по-іншому керувати компанією після завершення проекту. Вони планують надати керівникам нижчого рівня, співробітникам і навіть клієнтам і постачальникам більший доступ до оперативної інформації. Стандартизація транзакцій зробить Union Carbide більш ефективним, обмін інформацією в режимі реального часу зробить його більш креативним. [13]

Для транснаціональних корпорацій корпоративна система породжує ще одне важливе організаційне питання: наскільки схожими повинні бути способи ведення бізнесу в різних регіонах або країнах? Деякі великі компанії використовували свої корпоративні системи для впровадження більш узгоджених операцій у своїх географічно розосереджених підрозділах. Наприклад, Dow Chemical Company першою запровадила корпоративні системи, оскільки розглядала їх як спосіб скоротити витрати шляхом оптимізації глобальних фінансових і управлінських процесів. У принципі, це була гарна ідея, хоча її реалізація виявилася набагато дорожчою, ніж очікувала Dow. Деякі великі виробники ще більш амбітні, використовуючи ці системи як основу для впровадження глобальних моделей ощадливого виробництва. Впроваджуючи загальні операційні процедури в усіх відділах, вони можуть досягти тісної координації в бізнесі. Вони можуть швидко змінювати функції постачання, виробництва та розподілу по всьому світу, щоб реагувати на зміну моделей попиту та пропозиції. Ця функція дозволяє мінімізувати надлишкову потужність і зменшити запаси компонентів і готової продукції.

Наприклад, компанія Owens Corning запровадила систему ERP для заміни 211 застарілих систем. Щоб компанія могла розвиватися на міжнародному

рівні, генеральний директор Глен Хайнер вважає, що важливо координувати глобальне управління замовленнями, фінансову звітність і процеси ланцюжка поставок. Впровадивши цю систему та створивши нову глобальну організацію закупівель, компанія тепер може забезпечити більші та вигідніші міжнародні контракти на постачання. Запаси готової продукції ведуться щодня як на складах компанії, так і в каналах дистрибуції, а запаси запчастин скорочені на 50%. Впроваджуючи ці глобально скоординовані процеси, компанія очікує заощадити 65 мільйонів доларів.

Однак для більшості компаній регіональні ринки все ще настільки різні, що сувора одноманітність процесів була б контрпродуктивною. Якщо компанії в цій ситуації не дозволять своїм регіональним підрозділам адаптувати свою діяльність до місцевих вимог і нормативних обмежень, вони ризикують втратити ключові ринки на користь більш спритних конкурентів. Щоб зберегти місцеву автономію, зберігаючи при цьому певний рівень корпоративного контролю (те, що можна назвати федералістською операційною моделлю), потрібен кардинально інший підхід до корпоративної системи. Замість того, щоб впроваджувати єдину глобальну систему ERP, цим компаніям потрібно розгортати різні версії однієї системи в кожному регіональному підрозділі для підтримки місцевих методів роботи. [17]

Такий підхід скористався рядом великих компаній, включаючи Hewlett-Packard, Monsanto і Nestlé. Вони створюють загальне ядро інформації, якою користуються всі відділи (наприклад, фінансова інформація), але вони дозволяють збирати, зберігати та контролювати іншу інформацію (наприклад, інформацію про клієнтів). Такий підхід до впровадження частково жертвує чистотою та простотою системи ERP заради більшої чутливості ринку.

Модель федералізму створює найскладнішу проблему для менеджерів, які впроваджують системи ERP: визначити, що має бути спільним для всієї організації, а що можна змінити. Задовго до впровадження системи керівники компанії та бізнес-підрозділів повинні сісти й продумати кожну важливу інформацію та кожен основний процес у компанії. Необхідно поставити кілька

складних запитань: наскільки важливо для нас узгоджено обробляти замовлення по всьому світу? Чи означає слово «клієнт» одне й те саме в кожному підрозділі? Відповіді на ці запитання важливі для успіху вашої ERP-системи.

Звичайно, різні компанії прийматимуть дуже різні рішення щодо правильного балансу між універсальністю та мінливістю. Розглянемо протилежні підходи Monsanto і Hewlett-Packard. Менеджери Monsanto знали, що різні операційні вимоги перешкоджають повній стандартизації даних у агрохімічному, біотехнологічному та фармацевтичному бізнесі. Тим не менш, вони надають високого пріоритету досягненню максимальної спільності. Вивчивши потреби в даних кожного підрозділу, менеджери Monsanto змогли повністю стандартизувати 85 відсотків даних, які використовуються в системі ERP. Компанія перейшла від використання 24 схем кодування для постачальників до однієї та стандартизувала всі дані про матеріали за допомогою нового набору ідентифікаційних кодів речовин. Незважаючи на те, що дані про клієнтів і заводи ще не повністю стандартизовані (замовники підрозділів і виробничі процеси надто відрізняються, щоб пристосуватись до загальних даних), Monsanto досягла надзвичайної спільності між своїми різноманітними глобальними компаніями.

У HP, компанії з сильними традиціями автономії бізнес-підрозділів, керівництво не прагнуло досягти спільності між кількома великими підрозділами, які впроваджують корпоративну систему SAP. Федералістський підхід HP надає всі повноваження «штатам», залученим до рішень системи ERP, за винятком невеликої кількості загальних фінансових даних, необхідних для узагальнення звітних результатів компанії. Такий підхід добре вписувався в культуру HP, але був дуже дорогим. Кожну розподілену ERP-систему необхідно впроваджувати індивідуально та виділяти невелику кількість ресурсів. Менеджери підраховали, що компанія витратить понад мільярд доларів до завершення різних проектів.

Враховуючи глибокі стратегічні та організаційні наслідки систем ERP,



найгірше, що може зробити компанія, це приймати системні рішення, засновані виключно на технічних критеріях. Насправді, після вивчення понад 50 підприємств із корпоративними системами, я можу з упевненістю сказати, що найбільше від своїх систем отримують ті компанії, які з самого початку думають про них переважно зі стратегічної та організаційної точки зору. Основна увага приділяється підприємству, а не системі.

Хорошим прикладом є Elf Atochem North America, регіональна хімічна дочірня компанія французької Elf Aquitaine вартістю 2 мільярди доларів. Після серії злиттів на початку 1990-х років Elf Atochem зіткнувся з перешкодами через фрагментацію критично важливих інформаційних систем серед 12 бізнес-підрозділів. Система замовлення не інтегрована з системою виробництва. Прогнозування продажів не має нічого спільного з системами бюджетування чи системами вимірювання ефективності. Кожен відділ незалежно відстежує та звітує про свої фінансові дані. З багатьма несумісними системами операційні дані не могли безперешкодно проходити через організацію, а вище керівництво не могло отримувати інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих і своєчасних бізнес-рішень.

Керівники компанії побачили, що корпоративна система буде найкращим способом інтеграції потоків даних, і вирішили використовувати систему SAP R/3, яка швидко стала галузевим стандартом. Але вони ніколи не називали проект системи ERP просто технологічною ініціативою. Натомість вони побачили в цьому можливість переглянути стратегію та організацію компанії.

Дивлячись за межі технологій, керівники виявили, що справжнє джерело труднощів Elf Atochem полягає не у фрагментації її систем, а у фрагментації її організації. Незважаючи на те, що 12 підрозділів мають багато одних і тих самих клієнтів, кожен підрозділ управляється автономно. З точки зору клієнта, відсутність безперервності між відділами ускладнює ведення бізнесу з компанією. Щоб зробити замовлення, клієнтам часто доводиться дзвонити в різні відділи. Щоб оплатити замовлення, клієнт повинен обробити серію рахунків.

Всередині компанії все так само заплутано. Хоча фактична робота займала лише чотири години, обробка замовлення тривала чотири дні та сім разів переходила між відділами. Оскільки кожен відділ самостійно керує запасами та планує виробництво, компанія не може консолідувати запаси чи координувати виробництво на корпоративному рівні. Щороку списувалося понад 6 мільйонів доларів, і завод часто зупинявся через незаплановані зміни виробничої лінії. А оскільки системи замовлення та виробництва не були пов'язані, торгові представники не змогли обіцяти точні дати доставки, що призвело до втрати клієнтів.

Керівництво знає, що в нафтохімічній промисловості, де багато продуктів є товарами, компанія, яка забезпечує найкраще обслуговування клієнтів, прагне отримати замовлення. Таким чином, він структурує впровадження систем ERP таким чином, щоб радикально покращити рівень обслуговування. Його мета — перетворитися з відстаючого в галузі на лідера галузі. Незважаючи на те, що багато конкурентів також використовують пакети програмного забезпечення R/3, Elf Atochem знав, що зможе отримати та зберегти перевагу в обслуговуванні, якщо зможе досягти більш тісної та плавної відповідності між бізнес-процесами та системами.

Компанія вирішила зосередитися на чотирьох ключових процесах: управління матеріалами, планування виробництва, управління замовленнями та фінансова звітність.

Ці міжвідомчі процеси є найбільш спотвореними фрагментованими організаційними структурами. Крім того, вони мають найбільший вплив на здатність компанії управляти відносинами з клієнтами таким чином, щоб підвищити задоволеність клієнтів і збільшити прибутковість компанії. Кожен процес було перероблено, щоб повною мірою використовувати переваги нової системи, включаючи її здатність оптимізувати потік інформації. Рівень інформаційного посередника, який колись був необхідний для передачі інформації між різними відділами та системами компанії, було ліквідовано, щоб прискорити робочий процес і зменшити ймовірність помилок.

Щоб залишатися орієнтованим на клієнта, компанія вирішила встановити лише модулі R/3, необхідні для підтримки чотирьох цільових процесів. Наприклад, він не встановив модулі «Управління персоналом» або «Обслуговування заводу». Ці функції не мають прямого впливу на клієнтів, і існуючі інформаційні системи, які підтримують ці функції, вважаються адекватними.

Elf Atochem також вніс фундаментальні зміни у свою організаційну структуру. Наприклад, з боку фінансів усі відділи дебіторської заборгованості та кредитні відділи компанії були об'єднані в одну корпоративну функцію. Ця зміна дає змогу компанії консолідувати всі замовлення клієнтів в одному обліковому записі та виставляти єдиний рахунок. Це також дозволяє компаніям відстежувати та керувати загальною прибутковістю клієнтів – те, що неможливо, коли замовлення розбиті між відділами. Крім того, Elf Atochem об'єднав відділи обслуговування клієнтів усіх своїх підрозділів в один підрозділ, надавши кожному клієнту єдину точку контакту для перевірки замовлення та вирішення проблем.

Мабуть, найважливіше те, що вперше система надала Elf Atochem інформацію в режимі реального часу, необхідну для зв'язку між плануванням продажів і виробництвом (попит і пропозиція). Коли замовлення вводяться або змінюються, система автоматично оновлює прогнози та заводські плани, дозволяючи компаніям швидко змінювати свої виробничі цикли для задоволення попиту клієнтів. Тільки ще одна компанія в галузі має таку можливість, що означає, що Elf Atochem отримує значну перевагу над більшістю конкурентів. [11]

Однак компанія усвідомлює, що наявність даних не обов'язково означає, що вони будуть використані правильно. Комп'ютерні системи самі по собі не можуть змінити організаційну поведінку. Тож він створив нову посаду — менеджера попиту — щоб служити центром інтегрованого процесу планування продажів і виробництва. На основі корпоративних систем менеджери попиту створюють початкові прогнози продажів, оновлюють їх з кожним новим

замовленням, оцінюють потужність заводу та прибутковість клієнтів і розробляють детальні плани виробництва. Менеджери попиту можуть планувати замовлення клієнтів і встановлювати дати доставки за шість тижнів до початку виробництва. Раніше виробництво можна було розділити на індивідуальні замовлення не більше тижня. Роль менеджера з вимог тепер є центральною для діяльності компанії, але раніше це навіть було неможливо, оскільки інформація, необхідна для виконання цієї ролі, була розкидана по всій компанії. [11].

Широта його цілей також відображається в тому, як Elf Atochem керує впровадженням. Проект очолює основна команда впровадження з 60 осіб, яка звітує перед членом виконавчого комітету компанії. До команди входять бізнес-аналітики та експерти з інформаційних технологій, а також допомагає група так званих суперкористувачів, які представляють бізнес-підрозділи та корпоративні функції. Ці суперкористувачі допомагають гарантувати, що рішення щодо конфігурації системи приймаються з якнайширшим розумінням бізнесу. Вони також відіграють важливу роль у поясненні нової системи своїм відповідним відділам і навчанні людей її використанню.

Команда встановлювала систему ERP по одному бізнес-підрозділу за раз, кожен з яких реалізовував однакову конфігурацію системи та набір процедур обробки замовлень, управління постачальниками та фінансової звітності. Єдиний процес забезпечує керованість роботою та допомагає командам покращувати системи та процеси. Наприклад, другий підрозділ, який впроваджував систему, виявив, що вона недостатньо підтримує оптові поставки, основний спосіб доставки продуктів клієнтам. (Перша одиниця використовувала масову доставку для всіх замовлень.) Потім систему було модифіковано для підтримки масової доставки та оптової доставки, і нова конфігурація стала новим стандартом.

Використовуючи велику та широку репрезентативну команду впровадження та розгортання один на один, Elf Atochem може значною мірою укомплектувати власний персонал. Для допомоги в проекті довелося найняти

лише дев'ять зовнішніх консультантів — набагато менше, ніж зазвичай. Покладаючись на власні ресурси, ви не тільки зменшуєте витрати на впровадження, але й допомагаєте переконатися, що працівники Elf Atochem розуміють, як система працюватиме після відходу консультанта.

Наразі ERP-система Elf Atochem завершена більш ніж на 75% – дев'ять із 12 бізнес-підрозділів запущено та працюють на новій системі – і впровадження відбувається з випередженням графіка та в межах бюджету. Задоволеність клієнтів покращилася, і компанія на шляху до досягнення своєї мети підтвердити 95% замовлень одним телефонним дзвінком, що є значним покращенням порівняно з попереднім середнім показником у п'ять дзвінків. Окрім покращення сервісу, компанія також працює ефективніше. Рівень запасів, дебіторська заборгованість, а також витрати на оплату праці та дистрибуцію були зменшені, і компанія очікує, що система зрештою скоротить річні операційні витрати на десятки мільйонів доларів. [29]

Кожна компанія, яка встановлює систему ERP, стикається з витратами та складністю. Але найбільша проблема – та, яка може призвести до катастрофи – це компанії, які встановлюють системи ERP, не враховуючи всіх наслідків для бізнесу.

Ймовірно, у менеджерів були вагомі причини діяти швидко. Наприклад, вони, можливо, роками боролися з несумісними інформаційними системами і можуть розглядати системи ERP як панацею. Можливо, вони шукали швидкого вирішення проблеми 2000 року (ERP-системи не були заражені такою жахливою помилкою Y2K). Або вони намагаються не відставати від конкурентів, які вже впровадили системи ERP. Небезпека полягає в тому, що в той час як корпоративна система може допомогти їм вирішити їхні невідкладні проблеми, сам акт впровадження системи може створити серйозніші проблеми. Швидке впровадження ERP-системи може бути розумним бізнес-ходом, необачне впровадження – ні.

Перш ніж прийняти будь-яке рішення, необхідно відповісти на кілька питань:

- Як система ERP підвищує нашу конкурентну перевагу?
- Як він їх знищує?
- Як ця система вплине на нашу організацію та культуру?
- Чи потрібно нам розширювати систему до всіх функцій, чи ми повинні впроваджувати лише певні модулі?
- Чи краще розгорнути систему глобально чи обмежити її певними регіональними підрозділами?
- Чи існують інші альтернативи управління інформацією, які підійдуть нам краще, ніж система ERP?

Досвід Elf Atochem та інших успішних користувачів корпоративних систем підкреслює необхідність ретельного розгляду. Також підкреслюється важливість прямої участі вищого керівництва в плануванні та впровадженні системи ERP. Виконавчий комітет Elf Atochem не лише контролював проект системи ERP, але й уся рада директорів переглянула та схвалила план. У Compaq рішення про використання ERP-системи також було прийнято на рівні ради директорів із залученням команди вищого керівництва до кожного етапу впровадження.

Однак багато менеджерів все ще розглядають впровадження ERP-систем як серйозну технічну проблему. Вони передали відповідальність за це питання IT-відділу. Перекладати відповідальність на технічний персонал особливо небезпечно, враховуючи далекосяжні бізнес-наслідки систем ERP, зокрема ризик того, що сама технологія може підірвати стратегію компанії. Тільки генеральний директор може виступати посередником між технічними потребами та потребами бізнесу. Якщо розробка ERP-системи не ретельно контролюється керівництвом, керівництво може швидко опинитися під контролем системи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХИМКОР»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ХИМКОР»**

ТОВ «ХИМКОР» зареєстровано 5 травня 2009 року з юридичною адресою: Україна, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, ВУЛИЦЯ ЄВГЕНА КОНОВАЛЬЦЯ, будинок \*\*В. Лідером організації був Хмелівський Ігор Михайлович.

Розмір статутного капіталу 225 000,00 грн.

ХИМКОР працює з 2010 року. Компанія займається оптовою торгівлею комплектуючими для виробництва м'яких меблів та матраців.

Головна місія – швидко та вчасно забезпечити виробників якісними матеріалами.

Послуги включають доставку продукції, планування складу та індивідуальні замовлення.

Відповідно до даних податкового реєстру України компанія ТОВ «ХИМКОР» перебуває на обліку в органах податкової служби, станом на 04.10.2022 компанія не має податкової заборгованості, має дійсне свідоцтво платника ПДВ у реєстрі платників ПДВ та не має реєстрації в Реєстрі неприбуткових установ та організацій [21].

Види діяльності:

Основний:

«46.41 Оптова торгівля текстильними товарами»

Інші:

«46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту»

«46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами»

«46.90 Неспеціалізована оптова торгівля»

«47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами»

«47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах» [22]

Товариство створено відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Господарського кодексу України та інших нормативно-правових документів України.

Підприємство є юридичною особою відповідно до законодавства України з дати державної реєстрації. Також має окремий баланс, рахунки в установах банків, печатку та кутову печатку зі своїм найменуванням, знак для товарів і послуг.

Метою створення компанії є здійснення комерційної діяльності, отримання прибутку на користь акціонерів і максимізація добробуту акціонерів шляхом збільшення ринкової вартості акцій компанії та збору дивідендів акціонерів.

Змістом методу моделювання прийняття управлінських рішень у системі управління маркетингом меблів є: створення моделі на основі попереднього дослідження об'єкта, виділення його суттєвих характеристик, проведення експериментів або теоретичного аналізу на моделі та порівняння результатів з моделлю. . справжній. Дані про предмет; коригування моделі враховують загальноприйняті припущення та ринкові умови щодо цінової або товарної політики Компанії та її конкурентів. Системні моделі оцінки фінансових наслідків маркетингових рішень повинні забезпечувати можливість отримання корисної маркетингової інформації про об'єкт дослідження та його зовнішнє середовище з метою обґрунтування бізнес-плану[25].

ТОВ «ХІМКОР» виробляє не тільки офісні та побутові меблі, а й широкий асортимент професійних меблів відповідно до вимог регіональних ринків: освіти, охорони здоров'я, готелів, а також торгових, виставкових та адміністративних приміщень. Про це свідчить той факт, що постійними клієнтами меблів ХІМКОР є державні та муніципалітети, адміністрації, міністерства охорони здоров'я, МВС, будинки престарілих і готелі.

Керівництво компанії піклується не тільки про якість продукції, що випускається, а й про культуру обслуговування клієнтів, зовнішність і характер співробітників компанії, їх освіченість і професіоналізм. До загальної чистоти і



порядку на підприємстві, кожному структурному підрозділі, виробничій ділянці ставляться дуже вимогливо. Щомісяця головний інженер підприємства проводить «День якості» для спілкування з питань підвищення якості продукції. Щоб вчасно вирішити проблему, всі співробітники компанії виходять на низовий рівень для участі в обговореннях. При цьому особлива увага приділяється навчанню методів роботи персоналу компанії, акцентуючи увагу на підвищенні якості, зниженні цін, навчанні інженерно-технічного персоналу сучасним методам управління якістю.

Виділіть необхідні ресурси для дослідження передового досвіду управління якістю, придбайте необхідну літературу та різноманітні програми. Для підвищення якості та швидкості роботи на підприємстві встановлено потужну локальну комп'ютерну мережу, встановлено оргтехніку в різних відділах та відділах.

- Запровадити єдину інформаційну мережу для отримання, збору та обробки інформації для реалізації обробки інформації (введення-обробка-виведення) в системі, дозволяючи відділам планування, прогнозування, фінансового аналізу та іншим відділам проводити щоденний бізнес-аналіз прийому ресурсів, використання ресурсів, тощо Переробка та вихід готової продукції. Своєчасне інформування керівників першого та другого рівня дозволяє оперативно приймати рішення – найважливіший показник якості роботи ТОВ «ХИМКОР».

Оскільки підприємство займається виробництвом меблевих деталей, згідно з результатами аналізу ринку меблів, хоча частка малих підприємств на ринку менша, ніж у всіх інших підприємств, конкуренція серед основних споживачів відбивається саме між ними. Через них:

- Технічно оснащений сучасним деревообробним обладнанням;
- Використання високоякісної сировини (дуб, бук, ясен);
- Забезпечувати «підтримувані» продажі продукції;
- мати невелику, але висококваліфіковану робочу силу;
- Впроваджувати інноваційні методи маркетингового просування.

Компанія накопичила надзвичайний досвід роботи в умовах ринкової економіки, створила величезний кадровий потенціал, освоїла сучасні методи управління, ефективно усунула корупцію, злочинство, некомпетентність, безвідповідальність та інші недоліки російського впливу на підприємство.

З точки зору суб'єктивних умов гарантійної діяльності, конкретні результати досягаються за допомогою ряду суворих заходів для керівників, експертів і працівників. В даний час підприємство - це господарський механізм, який має потужну самостійну роботу, певний запас міцності, чітке виробничо-інвестиційне планування, здатність працювати в команді, здатність вирішувати різноманітні завдання, що стоять перед підприємством.

З метою ефективного реалізації політики та планів підприємства щодо підвищення якості продукції на заводі цілеспрямовано вдосконалюється структура управління виробництвом і збутом.

Підсумовуючи, робота ТОВ «ХИМКОР» була успішною та плідною. Очевидно, що це було б неможливо без високопрофесійних менеджерів, застосування сучасних методів управління і, звичайно, відповідальних та працьовитих працівників. Тому в наступному пункті цього розділу я приділю особливу увагу існуючій системі стимулювання персоналу ТОВ «ХИМКОР», яка відіграє не останню роль в успіху підприємства.

## **2.2 Оцінка факторів, що впливають на систему мотивації персоналу ТОВ «ХИМКОР» в сучасних умовах**

Оцінка чинників дозволяє:

- Вибір найкращих методів управління персоналом, концепцій, загальних принципів і стратегій організації, які будуть більш повно відповідати умовам її діяльності;
- Оцінити поточний стан управління персоналом з точки зору відповідності ситуації;

- Визначити напрямок зміни діючої системи управління персоналом на основі зміни факторів впливу;

- Прогнозування розвитку кадрового менеджменту.

До факторів зовнішнього середовища діяльності, але управління персоналом відносяться: держава, зокрема установи, що регулюють сферу трудових відносин через закони, бізнес-асоціації, які надають консультації у сфері управління, в тому числі управління персоналом, організації, що займаються питаннями праці, в основному профспілки. ; Власники бізнесу (приватні особи та асоціації) часто встановлюють спеціальні правила у сфері управління персоналом.

Серед цього набору факторів найбільший вплив на кадрові рішення мають наступні:

- Макроскопічні параметри (середній темп економічного зростання, середній рівень інфляції та безробіття, зрушення в структурі економіки) та освітня сфера (аналіз стану цього фактора вказує на тенденції економічного розвитку, конкурентний ландшафт та освіту, ситуацію в галузі) діяльності).

- Еволюція обладнання та технологій може мати значний вплив на потреби організації щодо людських ресурсів. Цей фактор зумовлює зміни характеру та змісту праці, її дисциплінарної спрямованості, що, у свою чергу, зумовлює зміни професії та місця роботи, необхідної підготовки та перепідготовки працівників, вимог до атестації. Фахівці з людських ресурсів повинні тісно співпрацювати з технічними експертами, щоб заздалегідь оцінити потенціал нової технології або її вплив на потреби організації в персоналі;

Неординарність соціальних вимог – зважаючи на це, можна продемонструвати структуру основних мотиваційних сил потенційних працівників організації, яка впливає з природи соціальних і виробничих відносин під час роботи.

Розвиток законодавства - при вирішенні питань управління персоналом необхідно враховувати законодавство про працю, можливі зміни в нього протягом очікуваного часу, охорону праці, зайнятість, оподаткування, окремі

системи законодавства щодо соціального страхування. Кадрова політика інших організацій - дослідження різних способів і методів взаємодії з їхнім персоналом з метою розробки стратегії щодо поведінки, яка змінить політику.

Організаційні фактори поділяються на три основні класи (рис. 2.1).

Внутрішні і організаційні чинники			
демографічні	техніко-організаційні	соціально-економічні	соціально-психологічні
<p>Статеві-вікова структура працівника.</p> <p>Сімейний стан працівників.</p> <p>Можливості для роботи інших членів сім'ї в даній місцевості.</p> <p>Демографічна ситуація в районі, місті. Особистісні якості працівників:</p>	<p>Засоби, предмети і продукти праці. Характер і зміст праці.</p> <p>Умови праці, режим роботи і відпочинку.</p> <p>Ступінь механізації праці.</p> <p>Організація праці та управління.</p> <p>Структура</p>	<p>Трудове законодавство та інші норми і права, що регулюють трудові відносини працівників.</p> <p>Система матеріального і морального стимулювання.</p> <p>Система пільг і переваг, що надаються за роботу в даній галузі, районі, на підприємстві.</p> <p>Рівень кваліфікації та освіти.</p>	<p>Згуртованість колективу. Взаємини в колективі між керівниками і підлеглими.</p> <p>Відповідність можливостей працівника виконуваний роботі.</p> <p>Участь працівників у вирішенні питань виробничого і соціального розвитку підприємства.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Здібності;</li> <li>- Образ мислення і схильності;</li> <li>- вподобання;</li> <li>- Робочі інтереси і мотивація</li> </ul>	<p>виробництва.</p> <p>Ритмічність робіт.</p> <p>Нормування праці.</p> <p>Виробнича і трудова дисципліна</p>	<p>Житлово-побутові умови і організація постачання.</p> <p>Організація медичного обслуговування та відпочинку трудящих.</p> <p>Своєчасний професійний ріст і просування по роботі</p>	<p>Профорієнтація і професійний відбір.</p> <p>Соціально психологічний клімат.</p> <p>Задоволеність працівників працею</p>

**Рис. 2.1** Внутрішньоорганізаційні фактори

*\*Систематизовано автором*

Ефективне використання потенціалу співробітника включає: планування та підвищення якості роботи з іншими, надання підтримки та розвиток здібностей, використання потенціалу.

Основними обов'язками кадрової служби корпорації є:

проводити політику активного персоналу,

Створювати умови, що сприяють ініціативі та творчості працівників з урахуванням їх особистих якостей і професійних здібностей,

Створення фінансово-економічних служб з матеріально-соціальним забезпеченням, тісна взаємодія з профспілкою в охороні здоров'я, організація громадського харчування, розвиток фізичного виховання і спорту, соціальний захист окремих груп працівників тощо.

Для організації цієї роботи на підприємстві створено посаду заступника генерального директора з персоналу. На даний час компанія має міцну професійну інженерно-технічну основу. Усі керівники мають виняткову освіту, і багато з них починали свою кар'єру, пройшли різні етапи і тепер відповідають за всі важливі послуги. Планування кар'єри та інші ініціативи, які сприяють розвитку та реалізації здібностей співробітників, зазвичай впроваджуються в компаніях.

Під час обговорень і планування керівники оцінюють зусилля різних відділів і груп. При позитивному результаті хочу подякувати і людині, і команді. У системі заохочення співробітників компанії є духовна і матеріальна складові.

Демографічна стратегія компанії спрямована на відновлення енергії колективу, особливо керівників і експертів.

Компанії ведуть планову діяльність із співробітниками, мають резерви для просування та базуються на таких організаційних структурах, як навчання та відповідне стажування. Близько 80% керівних посад займає молодь.

Стратегія управління персоналом ТОВ «ХІМКОР» базується на раціональному поєднанні економічних цілей підприємства, потреб працівників

(достатня заробітна плата, хороші умови, можливості для розвитку тощо) принципів, що забезпечують рівновагу економічної та соціальної ефективності в формулюється використання трудових ресурсів. Система оплати праці в компанії не обмежується мінімумом і максимумом, а базується на загальному результаті роботи колективу, зокрема кожного співробітника. Встановіть рейтинги якості співробітників для окремих співробітників і груп співробітників, це дозволить співробітникам побачити, чого вони можуть досягти на своїй посаді, що в кінцевому підсумку спонукатиме їх досягти бажаної якості.

Заробітна плата працівників визначається відповідно до їх загальної участі в зусиллях колективу, спрямованих на виробництво найкращого продукту, включаючи підвищення якості вироблених товарів.

Інші переваги, такі як фінансування, не обмежуються прибутком, отриманим командою. Заробітна плата керівників і спеціалістів за контрактом протягом року перераховується, внаслідок чого розмір посадового окладу підвищується або зменшується. Контрактна система призначена для компенсації вартості праці та економічної вигоди праці відповідно до чинного законодавства.

Також компанії мають ініціативи щодо оздоровлення колективу, надання фінансової допомоги, видачі кредитів на будівництво об'єктів, придбання житла.

Для підтримки якості персоналу, яка визначається вимогами виробництва, щорічно проводиться перевірка персоналу. На підставі результатів атестації створіть плани професійного розвитку та тренінги для персоналу, потім зробіть кадрові зміни.

З метою послідовного підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їх необхідними технічними знаннями для розуміння сучасного обладнання, ефективних методів виконання складних об'єктів, а також навчання в суміжних галузях організуються: виробничо-технічні заняття, цільові заняття, , підготовка робітників допоміжних спеціальностей, економічна освіта.

Щороку на ТОВ «ХІМКОР» укладається колективний договір, в якому відображаються напрями підвищення ефективності виробництва та використання прибутку, принципи колективності та зайнятості, організації праці та заробітної плати, житлово-побутового обслуговування, соціально-економічних пільг, праці та умов праці, захисту та безпеки.

Для виплати одноразової допомоги: при виході на пенсію; працівникам, які досягли 50, 55, 60 років, посвідчення видається наказом. 50, 60, 70, 80 років отримують лікування щорічно.

Додатково сплачуються: збори за церемоніальні послуги; жінки, які мають дітей; смертельні випадки внаслідок нещасних випадків; низький дохід і великі будинки чи будівлі.

Керуючись концепцією персоналу, який має остаточне рішення, керівництво послідовно намагається задовольнити вимоги та очікування своїх співробітників, вони демонструють потенціал для просування, надають додаткові повноваження найбільш здібним працівникам і надають кожному рівні можливості для початку. Компанія сприяє участі в прийнятті рішень, заохочуючи співробітників брати участь як в офіційних, так і в неформальних зустрічах, також використовує метод проведення пленарних і спеціалізованих зустрічей, створює спеціальні групи, які зосереджуються на вирішенні конкретних проблем і досягненні заздалегідь поставлених цілей. Крім того, вона надає пріоритет навчанню та навчанню співробітників, підписує угоди з різними освітніми організаціями, які пропонують безвідсоткові кредити на кілька років.

Очевидно, рішення генерального директора полягає в тому, що в пріоритеті повинні бути молоді та активні співробітники, щоб зв'язати фахівців з компанією і дати їм можливість максимально розкрити свій потенціал. Зросла задоволеність працівників і в результаті створення здорової робочої атмосфери в колективі, організації технологічно оснащеного робочого місця, участі в управлінні змінами організаційної діяльності.

Прикладом високої задоволеності умовами праці може бути низький рівень травматизму чи захворювань на підприємстві, майже відсутність скарг працівників, низька плинність кадрів, наявність різноманітних пільг і послуг для працівників.

В результаті впровадження продуманої Стратегії управління персоналом ТОВ «ХІМКОР» успішно поєднується з хорошими показниками продуктивності.

Незважаючи на загальний позитивний досвід компанії в розробці системи стимулювання праці, важливо визнати, що досліджень щодо того, як стимулювати працівників, практично немає. У зв'язку з цим вважаю корисним надати персоналу ТОВ «ХІМКОР» таку форму збору інформації про структури, яка була б вигідна працівникам, як Анкета. Аналіз результатів опитування допоможе змінити механізм заохочувальної винагороди в компанії, щоб зробити його більш практичним і більш вірогідним для досягнення бажаної мотивації співробітників.

Крім того, хочу повідомити про необхідність побудови системи просування талантів, яка базується на принципах.

Про це свідчить досвід ТОВ «ХІМКОР». Ще раз обговорю основні принципи: комплексність; систематичність; дисциплінованість; спеціалізація; стабільність; цілеспрямована творчість.

Система просування компанії повинна описувати цілі, класифікувати види просування на основі досягнутих результатів, описувати систему оцінки, термін і умови виплати винагороди.

Про оцінку системи просування ТОВ «ХІМКОР»:

Компанії процвітають, використовуючи ефективні стратегії управління людьми.

Врахування різноманітних факторів, що впливають на управління персоналом, збільшує кількість інформації, необхідної для всіх рівнів управління персоналом.



Широке використання ЕОМ для вирішення різноманітних завдань сприятиме організації управління людьми як технічного процесу, що створює умови для одноманітності всіх функцій системи. Ця технічна процедура полегшує врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на перетворення системи управління персоналом в єдине ціле, що дає змогу виявити справжню роль усіх підсистем (систем).

Керівництво компанії просуває концепцію створення механізму заохочення талантів. Це сприяло створенню потужної системи спонукання співробітників присвятити себе роботі, ця система в кінцевому підсумку відповідала за успіхи та досягнення компанії.

### **2.3 Оцінювання факторів які впливають на управління підприємством ТОВ «ХИМКОР»**

Оцінка персоналу вважається складовою управлінської оцінки та системи атестації, яка використовується в організаціях будь-якого типу. І навпаки, він також важливий як засіб вивчення якісного складу, переваг і недоліків потенційних співробітників організації, це основа для підвищення потенціалу окремих співробітників і підвищення якості їх роботи. Таким чином, оцінка персоналу - це процес визначення ефективності співробітників організації у виконанні поставлених завдань і досягненні цілей організації, або, більш формально, процес визначення того, чи відповідають індивідуальні якості (здібності, навички, мотивація) відповідність працівника вимогам посади. посада або робота [11].

Оцінка ефективності персоналу в першу чергу мотивується трьома цілями: адміністративною, включаючи об'єктивне та регулярне формування кадрових рішень щодо розміщення, переміщення, просування по службі та компенсації (крім заробітної плати); необхідна інформація для якісних

компонентів; стимулювання - прагнення працівників вдосконалювати свої зусилля на роботі, щоб відповідати вимогам організації.

З точки зору всієї сукупності цілей і векторів, пов'язаних з оцінкою персоналу, найбільше значення має підвищення ступеня здійснення управління діяльністю організації. Без ефективного управління персоналом та організації заходів компанія не може розраховувати на довгострокове зростання. Основою для цього є оцінка людей як засіб для того, щоб почати вдосконалюватися, мотивувати та належним чином винагороджувати людей.

Враховуються всі працівники, але значення кожного різне для окремих категорій. Крім того, особисті та професійні якості керівників і важливих спеціалістів важче оцінити, ніж виробничих працівників. Оцінка продуктивності праці співробітників передбачає визначення професійно-особистісних характеристик працівників відповідно до їх посадових обов'язків і мети підприємства. Цей підхід стверджує, що оцінка персоналу повинна включати психологічні фактори та прагнути рекомендувати стратегії управління персоналом.

Безпосередньо керівники компанії або інші уповноважені особи можуть вивести інформацію про ефективність співробітників, потенційні можливості та потенціал зростання, а також причини їх неефективності, вони також можуть вивести, як покращити організацію роботи. Крім того, результати оцінки виводяться з багатьох управлінських рішень щодо відбору та розміщення персоналу, щоб визначити внесок кожного працівника в діяльність компанії, як вертикальну, так і горизонтальну, просування працівників, вдосконалення систем, методів та адміністрування, а також відносини між керівниками та їх підлеглими. Однак у процесі оцінювання персоналу можливі розбіжності, працівники можуть неправильно витлумачити необхідність оцінювання, вони можуть вибрати метод оцінювання занадто рано, вони можуть не звернути увагу на основні завдання, які виконуються, або конкретні умови, за яких вони реалізуються. працюють. діяльність компанії, неправильне уявлення про отримані результати тощо.

Управління персоналом в першу чергу базується на оцінці результатів роботи персоналу, оскільки кожна організація намагається утримати найбільш компетентних співробітників і створити умови для їх професійного зростання, при цьому видаляючи працівників без навичок, неперспективної поведінки або ставлення.

У підсумку можна зробити висновок, що оцінка персоналу - це процедура, яка визначає ступінь відповідності професійних, ділових і особистих якостей співробітників вимогам посади. Відповідність кількісних чи якісних результатів їх роботи вимогам посади визначається цією процедурою.

Суть і структуру процесу оцінки персоналу підприємства наведено на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2 Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві**

Джерело:

[[https://pidru4niki.com/15341220/menedzhment/otsinyuvannya\\_atestatsiya\\_personalu\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/15341220/menedzhment/otsinyuvannya_atestatsiya_personalu_pidpriyemstva)]

Оцінку персоналу важко здійснити як теоретично, так і організаційно. По-перше, важливо визнати, що не існує єдиного універсального методу, який можна було б використовувати для вирішення всієї комплексної задачі оцінки персоналу. Поки що на практиці в країні та за кордоном не існує загальноприйнятого методу оцінки талантів. Для цього компанії створюють програми або приймають загальні методи та пропозиції інших компаній.

Оцінка персоналу є важливою для процесу відбору та розвитку персоналу. В даний час існує два підходи до оцінки персоналу:

- оцінка потенційних претендентів на вакантну посаду;
- періодична оцінка здібностей працівників.

Міжнародна та вітчизняна практика оцінювання претендентів на вакантну посаду поділяється на чотири напрямки, які впливають на зміст процедури, а саме:

- аналіз даних опитування за допомогою Анкети;
- отримання документів, що характеризують попередніх роботодавців працівника;
- проведення співбесіди;
- Створення пробного періоду.

Поточна і часта оцінка здібностей співробітників відбувається в двох різних напрямках:

- Перегляньте результати своєї роботи та визначте, які фактори сприяли їх досягненню;

Вивчати прогрес продуктивності праці протягом певного періоду часу, а також вплив конкретних умов на результат.

Процедура проведення оцінки передбачає виконання наступних обов'язкових дій:

- Розробка методики оцінки розвитку (за наявності - закупівлі), що враховує специфіку організації;

– Створення атестаційної комісії, до складу якої входять безпосередній керівник оцінюваного працівника та експерти вищого рівня, а також спеціалісти відділу кадрів;

- Визначення часу та місця оцінювання;

- Налагодження процесу агрегування результатів оцінювання;

Інформаційні питання, пов'язані з процесом оцінки дослідження;

- Автори рекомендували членам оціночної комісії зосередитися на методологічній розробці.

Основною особою, яка бере участь у процесі оцінки персоналу, є лінійний керівник. Відповідає за об'єктивність і цілісність інформаційної основи та спілкування персоналу. Точка зору поточного начальника є важливою для визначення того, кого вважати кандидатом на вакансії.

При складанні періодичної оцінки включаються: думки колег і співробітників асоційованих підрозділів, підлеглих, експертів у сфері оцінки бізнесу, результати власної оцінки співробітника.

Основна складність будь-якої оцінки бізнесу полягає у визначенні показників і критеріїв, які дозволять досягти цілей бізнесу. Через величезну кількість показників їх можна розділити на три категорії:

- ефективність праці,

- професійна поведінка;

- індивідуальні особливості.

У встановленні критеріїв оцінки беруть участь дві цілі. По-перше, з'ясуйте, наскільки добре працівники виконують свої обов'язки та чому. Ці цілі досягаються в умовах послідовних корпоративних зусиль, а обов'язки співробітників чітко визначені та послідовні. Другий — розпізнати потенціал інших співробітників щодо їх діяльності відповідно до цілей і планів компанії. Це відбувається, коли корпоративна діяльність характеризується динамізмом, а обов'язки співробітників не чітко окреслені.

Щоб оцінка була точною, вона повинна бути об'єктивною і мати значущу мету, проводитися відповідно до основного змісту діяльності, яка безпосередньо пов'язана з результатами і особистісними якостями працівника.

Оцінка професійної якості базується на аналізі результатів роботи та ступеня здатності спеціаліста виконувати функціональні вимоги та вимоги посади.

Ці оцінки вимагають створення стандартів знань, умінь і навичок, узгоджених обома сторонами. Проводиться з обов'язковою участю фахівців галузі.

Компанія використовує кілька методів оцінки персоналу.

- Універсальність системи оцінювання. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінювання для всієї компанії та забезпечує її впровадження та розуміння кожним відділом.

- Розробити правила та стандарти оцінювання;

- Вибір методу оцінювання.

Важко створити систему оцінювання, однаково точну, об'єктивну, просту, ефективну та складну, тому існує безліч методів і систем оцінювання персоналу, кожна з яких має переваги та недоліки.

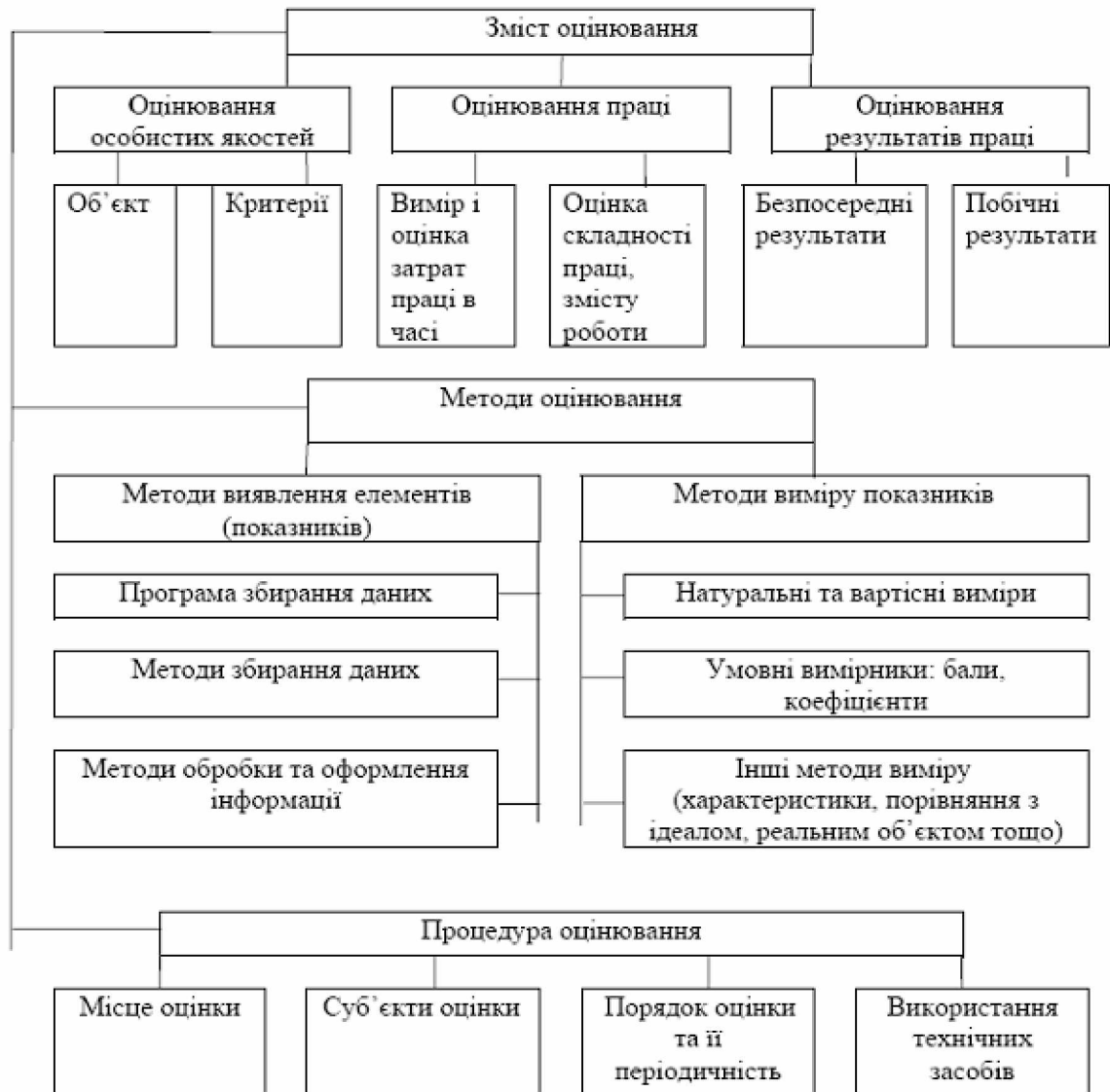
Зазвичай система оцінки персоналу зображена на рисунку 2.3.

Оцінювання співробітників має багато цілей. Найпоширенішою є таксономія цілей оцінки, створена Дугласом Макгрегором, відомим фахівцем у галузі людських ресурсів. Основними обов'язками оцінки персоналу є: приймати рішення щодо адміністративних аспектів персоналу, включаючи розміщення, переміщення та винагороду працівників) послідовним та об'єктивним чином; надати менеджерам інформацію, яка має відношення до кількісного та якісного складу працівників, і надихнути працівників вдосконалювати свої зусилля в бажаному для організації напрямку.

Оцінка персоналу може ефективно виконувати свої природні функції за наявності таких принципів:

а) необхідність (обов'язок);

- б) універсализм (враховуються всі люди);
- в) послідовність (оцінка проводиться по бітах);
- г) всебічність (розглядаються всі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивність (використання комплексної системи показників для характеристики працівника);



**Рис.2.3** Складові системи оцінювання персоналу

Джерело [<https://library.if.ua/book/116/7825.html>]

- д) гласність (персонал повинен бути ознайомлений з порядком і методикою проведення оцінки, представлення результатів усім зацікавленим сторонам);

ж) демократизм (участь громадськості, участь в оцінці співробітників і підлеглих);

є) ефективність (необхідне та негайне виконання практичних заходів за результатами оцінювання).

В результаті оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Однак поширена практика оцінки персоналу все ще характеризується неоднозначністю та різноманіттям, результати оцінювання отримують шляхом поєднання незалежних методів оцінки, а застосування процедур не має системності та послідовності. Атрибути системи оцінювання персоналу в Україні передусім базуються на прагненні спростити процес оцінювання та відсутності взаємного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктом оцінювання. Як наслідок, для підвищення ефективності оцінки талантів важливо: популяризувати сучасні методи оцінки серед усіх категорій персоналу; залучати до процесу оцінювання всіх працівників; дозволити співробітникам брати участь у процесі оцінювання через самоаналіз. Беріть участь у заходах і формулюйте показники для підвищення ефективності. Збільшити коло спостерігачів. У їхніх ролях, окрім безпосереднього керівника, часто присутні такі поведінки, як керівники високого рівня, колеги по роботі, підлеглі та споживачі результатів праці.



## РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ХИМКОР»

### 3.1 Методи вимірювання продуктивності на ТОВ «ХИМКОР»

Кожна компанія розробляє власну систему оцінки співробітників. Для вимірювання продуктивності праці ТОВ «ХИМКОР» використовує декілька методів.

1. **Система KPI (Key Performance Indicator)** – це показник ефективності, який можна використовувати для оцінки ефективності чиєїсь роботи щодо поставлених цілей. Переваги цього підходу:

Цілі визначаються тим, наскільки вони можуть бути досягнуті.

Ви повинні вибрати частоту збору даних.

KPI кожного співробітника має відношення до показників усієї компанії.

Вимірювання результатів не повинно бути дорогим.

#### 2. Атестація

Атестація – це формальний процес, який визначає ступінь відповідності здібностей особи займаній посаді.

1. Під час атестації враховуються:
2. Допомога в розвитку проекту або корпорації.
3. Професійне зростання;
4. Якість і терміни виконання поставлених завдань;
5. Відповідальність;
6. Кастиго;
7. Здатність працювати в команді тощо.

#### 3. Метод 360 градусів

Це циклічна оцінка співробітників, яка передбачає отримання інформації про них від тих, хто з ними безпосередньо взаємодіє.

Хто має вирішувати?

- сам працівник, який буде оцінювати себе за тим чи іншим критерієм;

- його безпосередній начальник;
- нижчі (за наявності);
- колеги;
- клієнти (якщо працівник розмовляє з ними); до переваг цього методу

відносяться:

по-перше, враховуються індивідуальні особливості, а не професійні здібності.

Зворотній зв'язок має бути невідстежуваним і ідентифікованим.

Цей підхід, як правило, не використовується як засіб підвищення, зменшення або збільшення зарплати.

Інструкції повинні бути ідентичними для всіх наявних співробітників.

#### **4. Самооцінка**

Це процедура, за допомогою якої працівники намагаються самостійно оцінити свою ефективність, здібності, навички тощо.

Переваги цього підходу:

За допомогою цього методу кожен може оцінити свої дії, зібрати інформацію та обміркувати кроки та методи до особистої реалізації.

Використовується як окремий метод, так і в комплексі;

Цей метод не враховує належним чином таланти та обмеження працівника;

Найефективнішим способом використання цього методу є вирішення проблем, пов'язаних з розвитком співробітників.

Впровадження систем ERP, які призначені для компаній, які мають кілька виробничих місць, залишається однією з найскладніших проблем для виробників сьогодні. Дослідження показали, що сьогодні понад 60% усіх впровадження ERP не мають тих переваг, за які вони були придбані.

Через складний набір правил, які регулюють виробництво даних та їх обробку, багато компаній звертаються за порадою до консультантів, які мають успішний досвід і документально підтверджені записи. Завдяки їхньому досвіду щодо вибору та впровадження корпоративних систем.

Для успішного розгортання та повторного розгортання системи ERP

необхідно виконати чотири кроки:

- Обґрунтування витрат.
- Підготовка.
- Вибір і розробка найбільш ефективної системи.
- Реалізація з використанням підходу участі.

Як правило, ERP є економічно ефективним способом модернізації бізнес-процесів і, таким чином, підвищення конкурентоспроможності. Подібно до інших стратегічних інвестицій, вони мають підвищити прибутковість компанії та забезпечити значну віддачу від інвестицій. Ось чому часто необхідно довести прихильність керівництва доказами. Одним з найважливіших компонентів цього процесу є навчання керівництва довгостроковим перевагам впровадження ERP: покращення обслуговування клієнтів, скорочення часу циклу, покращення використання активів та операційної ефективності, зниження рівня запасів, збільшення оборотності запасів, зниження витрат. Ми можемо провести кілька тренінгів, які допоможуть керівництву визначити сфери, на які ERP матиме позитивний вплив, і сфери, на які він не матиме ефекту. Крім того, можна спостерігати, як розрахувати витрати на впровадження, потенційну економію та інші вигоди за допомогою методології аналізу витрат і вигод.

Ефективність системи ERP залежить від правильності даних і протоколів, які використовує система. Цілком ймовірно, що стандарти та дані, які використовуються у вашій поточній системі, відсутні. Вирішивши ці та інші фундаментальні проблеми на ранній стадії, можна скоротити час, необхідний для реалізації завдань, і забезпечити їх успішне виконання.

Вплив вірності інформації. Погана точність інвентаризації, різноманітність продукції та неправильна маршрутизація часто призводять до невдалого впровадження виробничих систем. Використання підходів до точності даних, щоб допомогти командам співробітників підвищити точність даних у проблемних сферах до впровадження.[28]

Стандарти виробництва є невід'ємною частиною системи ERP. При

впровадженні та розробці цих стандартів співробітники повинні бути навчені, як використовувати методи вимірювання продуктивності. Ці методи прості у застосуванні та забезпечують практичний підхід до створення надійних стандартів.

— Прогнози попиту, мінімальні звіти, калькуляція, розробка групових технологій і планування рівня обслуговування – все це сфери, які потребують підготовчих проектів.[28]

— Люди мають вирішальне значення для успіху впровадження ERP. Саме їхня відданість і відданість забезпечать роботу системи. Ось чому метод повинен передбачати передачу знань вашим співробітникам. Працюючи з керівництвом і персоналом, ви можете наставляти співробітників і допомагати їм досягати успіху, розробляти план дій і керувати проектом.

— Освіта і навчання

Освіта та навчання є важливими для успішного впровадження системи ERP. Це включає стратегічні зустрічі щодо основних принципів MRP II та ERP до основних принципів кожного компонента. Освіта не тільки дає працівникам знання та методи для виконання роботи, але, якщо вона проводиться правильно, вона може зменшити опір змінам. Компанії зазвичай недооцінюють ступінь необхідності навчання та навчання. Важливо провести серію семінарів для вирішення проблем бізнесу щодо впровадження виробничих систем. (Додаток А)

— Вимірювання продуктивності

Люди повинні прагнути до досягнення конкретних цілей. Як наслідок, показники продуктивності повинні бути чітко визначені для основних аспектів бізнес-процесів, на які впливають системи. Необхідно сформулювати показники ефективності, які можна використовувати для оцінки успіху інвестицій з точки зору переваг, які можна від них отримати. (Додаток А)

— Планування впровадження

Вибір відповідного керівника проекту та членів команди створення є важливим для успішної реалізації. Щоб заручитися їхньою підтримкою

проекту, лідери повинні вірити, що цілі та завдання проекту досяжні. У результаті вони повинні створити план для реалізації. (Додаток А)

Для його створення вам потрібно:

- Опишіть і зрозумійте технічні проблеми, які необхідно вирішити
- Визначте, що потрібно зробити і які ресурси необхідні.
- Оцінює часові рамки, необхідні для виконання заходів.
- Управління проектами.

Одним із загальних компонентів усіх впровадження ERP є те, що люди повинні змінити свій підхід. Опір, погана комунікація, низька прихильність і підтримуюча поведінка – все це вагомими причинами невдач у реалізації. Їх необхідно подолати за допомогою ефективного управління проектами. Разом з комітетом із керівництва та керівником проекту необхідно розглянути наступні аспекти впровадження системи ERP:

- Проектування організації
- Проектне спілкування
- Побудова команди
- Вирішення конфлікту

Корпоративні системи складаються з кількох компонентів. Вибір компонентів, які підходять для вашої компанії, залежить від розуміння як технічних, так і бізнес-питань. Ви повинні розглянути, які компоненти необхідні для досягнення ваших цілей.[29]

Центральним компонентом багатьох корпоративних систем є планування виробничих ресурсів (MRP II), також відоме як планування ресурсів підприємства. MRP II — це комплексна система планування та контролю, яка імітує виробничий процес, пропонуючи керівництву ключові дані для прийняття рішень щодо оптимального використання матеріалів, робочої сили та обладнання.

Знайти оптимальну корпоративну систему для вашої організації – нелегка спроба. Це вимагає значних витрат часу та енергії. На жаль, багато компаній обирають швидкі рішення або заходи щодо скорочення витрат, що заважає їм

робити необхідні інвестиції. Як наслідок, вони часто закінчуються системами, які є непридатними, запізнилими, неефективними та перевищують бюджет. Щоб уникнути цієї скрутної ситуації, необхідно виконати чотири ключові кроки.

— Системна стратегія

Планування корпоративних систем має починатися зі стратегічного плану компанії. Потрібно оцінити:

- Вплив впровадження ERP system у ваше бізнес-середовище
- Де ERP system підтримують досягнення вашого стратегічного плану
- Які системи підходять для вашої компанії, виходячи з наших знань про останні тенденції, комп'ютерне обладнання та доступні пакети програмного забезпечення[14].

Результатом цього процесу є концептуальний проект системи, що визначає, які з компонентів потрібні вашій компанії.

— Визначте потреби

— Побудова міцного фундаменту для успіху вимагає непохитної відданості на всіх рівнях організації. Щоб забезпечити це зобов'язання, вкрай важливо залучити вашу команду з самого початку. Почніть із використання концептуального дизайну вашої системи як відправної точки та співпрацюйте як з керівництвом, так і з персоналом для вдосконалення та розвитку конкретних вимог компанії. Цей комплексний процес охоплює досягнення консенсусу щодо характеру ключових бізнес-процесів, визначення допоміжної діяльності та визначення необхідної функціональності. Зрештою, це призводить до чіткого та конкретного формулювання критичних потреб компанії.

— Придбання

Потрібно структурувати запит на пропозицію із детальним описом ваших вимог до відповідних постачальників програмного забезпечення. Це забезпечить чітку відповідь на кожну з ваших вимог. Потім потрібно навчити команду тому, як оцінювати та вибирати найкращий варіант за допомогою структурованої методології оцінки постачальників та їхнього програмного

забезпечення. Крім того, зрозуміти, як домовитися про найкращі умови контракту з постачальником.[29]

— Детальний проект системи

Враховуючи унікальний характер кожної компанії, дуже малоймовірно, що будь-яка окрема система програмного забезпечення ідеально відповідатиме всім вашим конкретним потребам. Може знадобитися налаштувати програмне забезпечення за допомогою модифікацій, щоб установити відповідні елементи керування та процедури. Залучаючись до процесу проб і помилок, ви можете ідентифікувати та тестувати модифікації програмного забезпечення, надані постачальниками, а також забезпечувати навчання та настанови для окремих осіб з метою розробки комплексних політик і процедур.

Завдання ІТ-менеджменту передбачає вирішення численних завдань, щоб гарантувати, що корпоративна система залишається поточною та повністю функціональною. Часто корпоративні програмні системи повинні включати додаткові функції, які стосуються бізнес-аналітики, управління взаємовідносинами з клієнтами, прогнозування, бюджетування, порталів клієнтів і постачальників і можливостей електронної комерції. Ця вимога стосується навіть створених на замовлення пропрієтарних систем минулих років, які тепер вимагають інтеграції нових функціональних можливостей для задоволення потреб сучасного бізнесу, що розвиваються.

Давайте розглянемо всі варіанти, доступні для забезпечення цієї важливої функціональності в корпоративних системах, а також плюси та мінуси кожного підходу. Ми також розглядаємо поширені підводні камені, про які слід знати, а також контрольний список функцій і тем, які слід розглянути, перш ніж прийняти остаточне рішення. [30]

Крім того, ІТ-менеджери стикаються з багатьма проблемами, щоб підтримувати свої бізнес-технології в актуальному стані, особливо коли корпоративне програмне забезпечення не відповідає очікуванням і не відповідає функціональним можливостям. Очікується, що ця функція включатиме кращу бізнес-аналітику, прогнозування, вибірку нових продуктів,

бюджетування, онлайн-замовлення, портали клієнтів, портали постачальників тощо.

Корпоративне програмне забезпечення, таке як планування ресурсів підприємства (ERP), планування виробничих ресурсів (MRP), управління ланцюгом поставок (SCM), бізнес-аналітика, системи управління складами та розподілом, є потужними ресурсами, які часто продаються та впроваджуються як пакетні рішення. На жаль, як і все, що ви купуєте в готовій коробці, один розмір не підходить усім. Це стає більш очевидним із старінням упаковки. Хоча він все ще може мати всі необхідні функції на сервері, він може не мати необхідної функціональності на стороні клієнта, якої очікують користувачі та потребують сучасні підприємства.

Багато факторів сприяють цій тенденції. По-перше, кожен бізнес має різні бізнес-моделі, галузеві умови та окремі проблеми компанії. По-друге, ці численні вимоги ускладнюються різноманітністю місць (міста, штати/провінції чи країни), і кожен рівень управління може вимагати різні закони про звітність, податкові ставки та галузеві органи влади.

По-третє, об'єднавши всі ці фактори з характеристиками підприємства та особистими уподобаннями, стає все більш очевидним, що будь-який корпоративний програмний пакет може не відповідати потребам чи очікуванням. Нарешті, є фактор модернізації. Навіть домашні системи, які в минулі роки були розроблені та впроваджені виключно для окремих компаній, тепер стикаються з вимогами сучасних інтерфейсів та технічних можливостей.

Тож постає питання: який найкращий спосіб покращити корпоративні системи, щоб надати сучасні функції та функціональні можливості, які потрібні вашому бізнесу?

Для ІТ-менеджера наведені нижче параметри надають користувачам новий рівень функціональності. Для наших цілей ми називатимемо ці системи системами ERP, але ці методи застосовні до будь-якої комплексної системи програмного забезпечення, яка потребує аналізу, пошуку та підтримки бізнес-інформації.



### 3.2 Порівняльна характеристика впровадження ERP систем підприємства

Перш ніж ми перерахуємо найкращі приклади систем ERP, ми хотіли б розглянути основи ERP. Отже, що таке система ERP?

Програмне забезпечення ERP — це великий набір інтегрованих програм, які використовуються для керування повсякденними бізнес-процесами та автоматизації функцій бек-офісу. Він розроблений для централізації та спрощення операцій завдяки підключенню, одночасно зменшуючи ручну працю.

Наприклад, у галузі ланцюгів постачання системи ERP можуть автоматизувати фінансовий аналіз і передбачити майбутні потреби в запасах, щоб підтримувати запаси на нормальному рівні. Цей контроль процесу гарантує, що виробничі відділи працюють на оптимальній потужності та що необхідні продукти є на складі. У той же час модуль CRM може записувати дані клієнтів, такі як історія замовлень і платіжна інформація. Ця видимість може покращити вашу стратегію продажів. CRM-системи є самостійним програмним забезпеченням, але потужна ERP-система має вбудовану CRM, яка усуває необхідність інтеграції з одним продуктом оптимізації. У цьому випадку кілька функцій ERP працюють разом, щоб гарантувати, що компанія має продукт, який хочуть її клієнти, і в кінцевому підсумку покращує задоволеність клієнтів. [31]

Отже, наведене вище демонструє дві можливі функції ERP-системи, але їх декілька. Нижче наведено повний список, а потім ми пояснимо, що ці функції роблять.

— Бухгалтерський/фінансовий менеджмент

Системи ERP можуть автоматизувати, упорядкувати та оптимізувати більшість облікових процесів. Аналіз і розрахунки, які можуть зайняти кілька

днів співробітників, можна виконати за лічені хвилини за допомогою рішення ERP. Цей тип програмного забезпечення може значно полегшити нарахування заробітної плати, складання бюджету, виставлення рахунків і банківську роботу. Він може проводити аналіз витрат, щоб краще керувати грошовими потоками та прогнозувати майбутнє зростання. Використання продукту ERP для виконання цих функцій зменшує людські помилки та знижує витрати.

— Людські ресурси(Human Resources)

Рішення ERP не тільки допомагають наймати та навчати нових співробітників, але й відстежують їх індивідуальну ефективність. Кожен працівник може увійти та ввести відпрацьовані години, а також керувати пільгами та часом відпустки. Системи ERP можуть автоматизувати процеси розрахунку заробітної плати, усуваючи потребу у великих відділах розрахунку заробітної плати. Він може надсилати опитування співробітників і новини, створювати онлайн-спільноти для співпраці співробітників і включати політику та процедури компанії.

— Управління запасами та управління ланцюгом постачання (Inventory Management/Supply Chain Management(SCM))

— Робота, яка починається з команди продажів, має безперешкодно переходити до команди управління запасами. Управління запасами та матеріалами допомагає компаніям відстежувати запаси, встановлювати відповідні ціни та знаходити товари на складі. Управління ланцюгом постачання усуває людські помилки, які можуть призвести до дорогих помилок у системі розподілу.

— Бізнес-аналітика(Business Intelligence(BI))

Збір даних потрібних для побудови та автوماізації процесів — невід’ємна частина функцій ERP систем. Всі потреби які потребують автоматизації проходять детальний аналіз з точки зору бізнесу, і лише після можуть починати свою інтеграцію.

— Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management(CRM))

— Робота з клієнтською базою є однією з основних функцій ERP-системи. Зберігайте контактні дані та переглядайте деталі бізнесу вашого клієнта. Якщо в системі ERP є функція CRM, то все це доступно з одного місця.

— Управління розподілом(Distribution Management)

Доставляти кінцевий продукт клієнту найшвидшим та найоптимізованішим способом є ключем до задоволеності клієнтів. Тому однією з функцій ERP-системи є можливість автоматизувати процес дистрибуції з додатковим функціоналом на основі потреб компанії.

— Управління виробництвом(Manufacturing Management)

Є функції, включені в програмне забезпечення ERP, які можуть принести користь виробничим відділам, забезпечуючи контроль виробництва, синхронізацію процесів і оцінку якості. Системи ERP також можуть аналізувати фінансовий стан виробничої компанії та автоматично коригувати процеси на основі аналізу витрат і прогнозів. Програмне забезпечення може автоматизувати планування завдань, яке часто забирає дорогоцінний час співробітників.

Хоча «підприємство» є першим словом у ERP, воно стосується не лише великих компаній. Він підходить для будь-якого розміру та може рости разом із вашою компанією, коли ви додаєте більше співробітників, обладнання, відділів і місць розташування.

— Стартап

У стартапах працюють фрілансери або наймані працівники (від 5 до 10 осіб). Зазвичай у них є невеликий простір, як-от підвал або домашній офіс, і вони використовують Excel або подібні інструменти для керування бізнесом і ведення облікових записів.

— Маленькі компанії

— Ці підприємства, як правило, є звичайними магазинами з певною кількістю працівників, які спеціалізуються на певному типі чи кількості товарів (наприклад, аптека, рибальський магазин, магазин товарів для дому тощо). Існують системи бухгалтерського обліку малого бізнесу, які використовуються

для контролю фінансових та інших питань.

— Середнього розміру

Подумайте про компанію середнього розміру як організацію з приблизно 50-100 співробітниками. Системи ERP централізують співробітників, відділи, інструменти тощо, дозволяючи вам одночасно розвиватися, якщо ви хочете розширюватися.

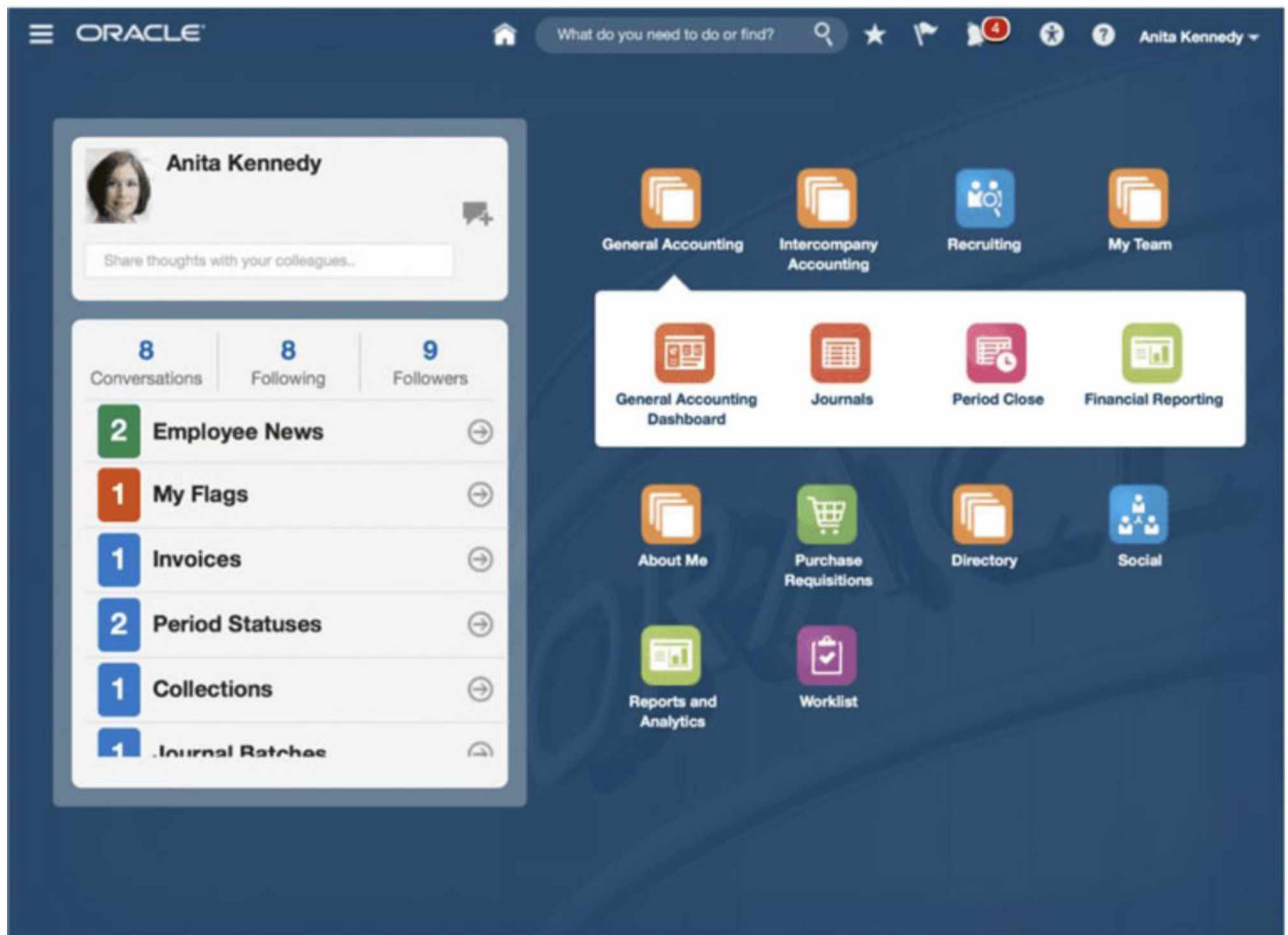
— Мале та середнє підприємство (MERP system)

Системи MERP відіграють величезну роль в економіці, але не є універсальною галуззю. Їх розмір і промисловість фактично класифікують. Існують бухгалтерські та інші рішення для цього виду бізнесу.

— Підприємство

Компанії мають від 1000 до 10 000 або більше співробітників із різними локаціями та партнерами на місцевому, національному чи глобальному рівнях. Подумайте про Amazon, Apple, Microsoft і Walmart.

Наш перший приклад системи ERP — це той, про який ви, можливо, чули раніше. Заснована в 2012 році, Oracle ERP Cloud – це сучасне динамічне програмне забезпечення, яке використовується широким колом клієнтів. Набір хмарних програм використовує штучний інтелект (AI) і машинне навчання для автоматизації рутинних завдань. Цей гнучкий інструмент можна налаштувати для задоволення різноманітних потреб і використовувати в будь-якому бізнесі, незалежно від розміру, галузі чи географії. Їхні основні галузеві вертикалі включають фінансові послуги, охорону здоров'я, вищу освіту, виробництво та роздрібну торгівлю (рис 3.1).



**Рис.3.1 Oracle ERP cloud**

*Джерело: [27].*

— Головні переваги

Oracle ERP Cloud пропонує різні переваги, які відрізняють його від конкурентів ERP.

— Панель інструментів з обліковими можливостями

— Дає можливість керувати інтегрованими інформаційними плитками в робочому просторі, щоб контролювати операції, відстежувати перебіг транзакцій і виявляти проблеми та винятки, які можуть потребувати вирішення.

— Підтримка мови

Спрощує підтримку інтернаціоналізації, переклавши цифри, дати, імена та адреси 26 мовами.

— Своєчасні збори коштів

Пристрій управління політикою автоматично забезпечує своєчасне відновлення прострочених клієнтів. Він працює з днями непогашеної

заборгованості (DSO), кількістю непогашених зобов'язань та іншими показниками та формулами збору, щоб краще зрозуміти стан непогашеної дебіторської заборгованості, продуктивність і потенційні проблемні області.

— Фінансові дані

Отримайте авторизацію в режимі реального часу на облікову інформацію.

— Рейтинг клієнтів

Оцінювання клієнтів здійснюється за допомогою спеціальної оцінки, щоб збільшити грошовий потік клієнтів.

— Основні особливості Oracle Financials Cloud

Є можливість об'єднати дані з багатьох джерел, включаючи бізнес-аналітику, соціальні медіа, транзакції тощо за допомогою інформаційних панелей на основі ролей. На інформаційній панелі відображаються підсумки ключових показників ефективності на основі статусу транзакцій і процесів, аналізу грошових позицій і прогнозованих потреб у готівці.

— Oracle Accounting Hub Cloud

Також доступною є систематизація бухгалтерського обліку за допомогою сторонніх систем транзакцій, щоб забезпечити дотримання облікової політики та відповідати різноманітним вимогам звітності за допомогою автоматизованих і контрольованих технологій. Ви можете скористатися посиланням підтримки, щоб переглянути результати та оцінити довідники. Надбудова також зберігає важливу інформацію в централізованому місці для вибору керування, аудиту та аналізу вихідних систем і зберігає її в центральній хмарній службі для глобального доступу.

Oracle Procurement Cloud

Можна застосовувати цей модуль для підтримки витрат шляхом вибору постачальників, впровадження політики та управління ризиками постачальників. Цей компонент надає вам хмарні закупівлі для керування життєвим циклом, відстеження доставки, керування відхиленнями від контрактів, пошукову базу даних, відстеження змін і сповіщень про оновлення.

Oracle Project Portfolio Management Cloud

Є можливість використання уніфікованих інструментів управління проектами, щоб забезпечити автоматизований контроль над фінансами та виконанням. Ви також можете керувати проектами капітальних активів, планувати, складати бюджет і оцінювати, а також отримувати показники доступності ресурсів і продуктивності для реалізації проекту.

### Oracle Risk Management Cloud

Можливе керування вбудованими методами штучного інтелекту для автоматизованого аналізу дизайну ролей ERP, аналізу розподілу відповідальності, безперервної конфігурації безпеки та моніторингу платежів, попередньо встановлених елементів керування та оптимізації оцінки контролю.

Acumatica — наступний значний випуск ERP, призначений для малих і середніх компаній. Acumatica спеціалізується на багатьох галузях, включаючи дистрибуцію, виробництво, послуги, роздрібну торгівлю та електронну комерцію, будівництво, сільське господарство, хімікати та транспорт. Підтримувані методи розгортання включають хмарне та локальне розгортання.

Система має такі атрибути, як звітність самообслуговування, керування документами та процеси затвердження. Він полегшує аналіз даних за допомогою вбудованих функцій Microsoft Excel і PowerBI. Усі функції об'єднані та створені за допомогою стандартних засобів Microsoft [рис. 3.2.,41].

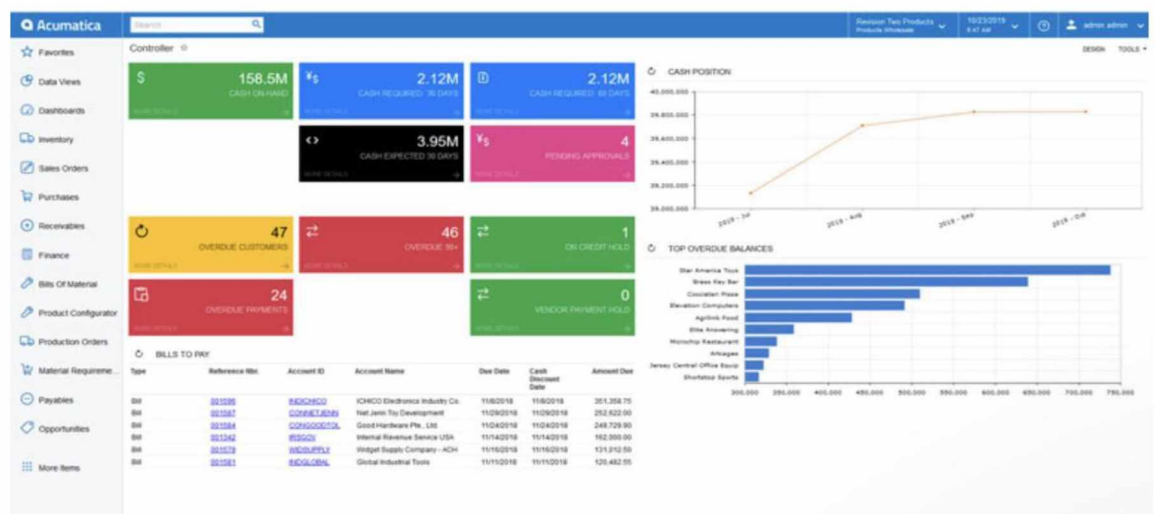


Рис 3.2. Acumatica

Джерело: [31].

— Головні переваги

Asumatica має ключові переваги, які перевершують її альтернативи ERP.

— Глобалізація та локалізація

Можна впроваджувати локальні та міжнародні інструменти, зокрема хмарне мультивалютне, багатомовне та багато-компанійне керування.

— Міграція даних

Є можливість легкої передачі на цю платформу інформації про історичні рахунки, які є кредиторами та отримані в застарілій системі. Ця інформація включає відкриті баланси, відкриту суму та дату відкриття.

— Розклади(Meet Schedules)

Доступна система планування, щоб задовольнити попит клієнтів на основі доступної потужності та попиту.

— Управління гарантією(Warranty Management)

Налаштування пропозиції гарантії для клієнтів. Цей інструмент полегшує використання багатовимірних контрактів і запис гарантійних умов, пов'язаних із продажем, ремонтом і покриттям.

— Технічне обслуговування обладнання

Можна записати повну історію машин і обладнання на всіх сайтах клієнтів і шукайте доступні запасні частини на складі. Котирування документів, замовлення, доставка, монтажні та сервісні роботи.

— Основні особливості

Ця платформа надає набір облікових функцій, які дозволяють адмініструвати фінансові операції та створювати квартальні або річні бухгалтерські звіти. Крім того, можна отримати звітність, статистику, ресурси для фінансування та планування. Інші атрибути включають:

- Дебіторська заборгованість
- Управління готівкою та податками
- Інструменти управління зарплатою

CRM – використовуйте цей атрибут для доступу до централізованої бази даних інформації про клієнтів – маркетинг, ціноутворення, продажі та



післяпродажну підтримку – у централізованому місці. Використовуйте інформаційні панелі та звіти, щоб надавати миттєві дані про продажі, які дозволяють керувати всім: від прогнозів до квот і успіху. Портал клієнтів також дає змогу спілкуватися з клієнтами та дозволяє їм спостерігати за взаємодією компанії.

Управління замовленнями дає можливість збільшити швидкість процесу торгів за допомогою електронних запитів для різних постачальників. Цей аксесуар полегшує розробку пропозицій щодо продажу, замовлень на продаж і замовлень на купівлю, не беручи на себе функції інвентаризації чи складу.

#### Управління комерцією

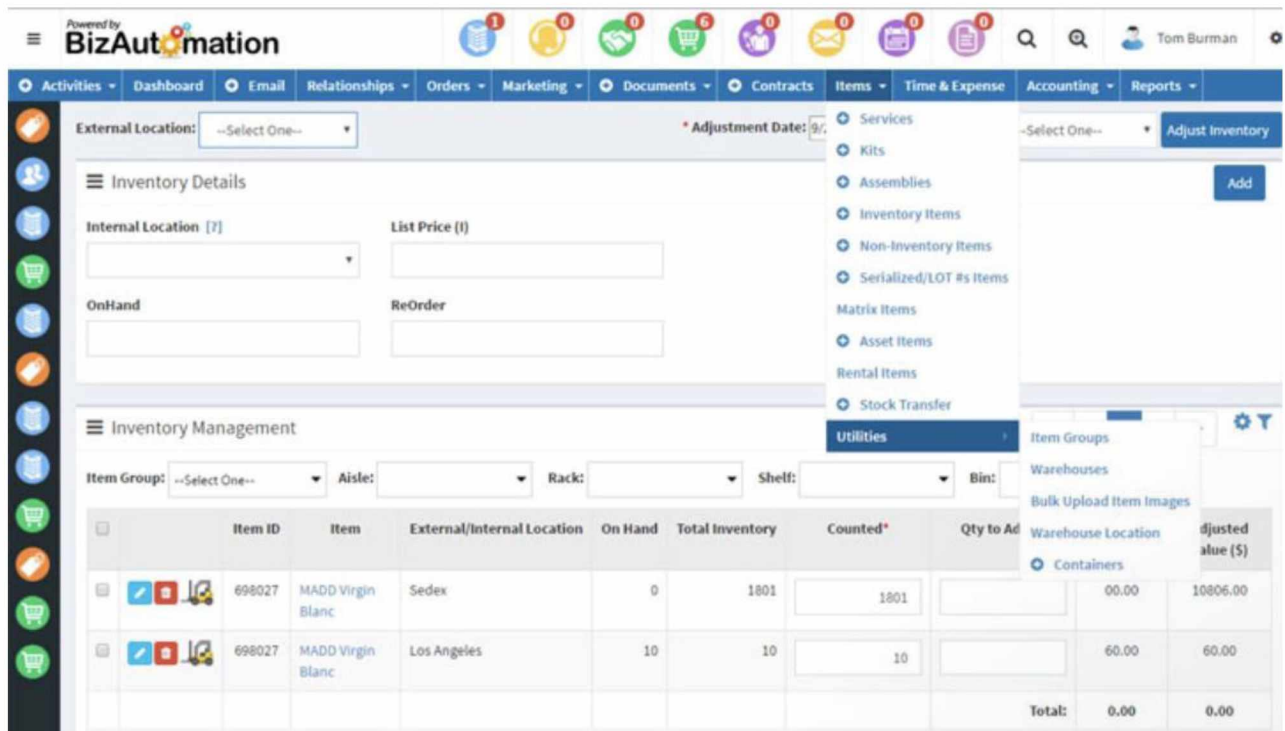
Використання цієї функції дає можливість керувати замовленнями електронної комерції, інвентарем, комплектуванням, пакуванням, доставкою, поверненням, обслуговуванням клієнтів і обліком на одній комплексній платформі. Також стає можливим отримати конкретні ціни, продукти та опції, численні складські приміщення, знижки, рекламні акції, відстеження доставки та додаткову підтримку.

#### — Обмеження

Як і інші ERP-системи, Acumatica має низку недоліків. Ці недоліки включають:

- Без безкоштовних пробних періодів.
- Немає кнопок для дії над роздруковками, які б зберігали дані.

Наш наступний приклад програмного забезпечення ERP — це всеосяжне програмне забезпечення, яке стверджує, що всі бізнес-процеси вирішуються в одній системі, воно не має пов'язаних програм і, отже, є простим у використанні. BizAutomation [Рис.3.3.,42] призначений для малого та середнього бізнесу, який хоче автоматизувати свої операції в оптовій, роздрібній торгівлі, електронній комерції, послугах, дистрибуції та виробництві.



**Рис 3.3. BizAutomation**

Джерело: [33].

Він володіє інструментами для ERP, CRM, фінансів, електронної комерції, розподілу, управління замовленнями, виробництва, закупівель, бухгалтерського обліку проектів і управління запасами. Він використовує гібридну хмарну стратегію, яка складається з приватного центру обробки даних, сумісного з SOC і AICPA, а також публічного центру, який використовується для зберігання даних.

— Основні переваги

BizAutomation має численні переваги, які роблять його надійним суперником.

— Контроль цін

Знижки або надбавки призначаються різним клієнтам залежно від їхнього рівня прихильності до компанії, що призводить до асоціації правильних цін із клієнтами.

— Планування ресурсів

Є можливість перегляду попередніх замовлень специфікацій, щоб збільшити обсяг замовлень, які потрібно створити, змінюйте замовлення

специфікацій на основі довгострокового попиту та змінюйте точки замовлення, щоб швидко створювати замовлення.

— Відгук

Доступним стає впровадження онлайн-форми запитів на веб-сайтах, які дозволяють клієнтам вести бізнес самостійно. Клієнти також можуть наказати системі надсилати повідомлення електронної пошти автоматично та час від часу.

— Управління часом і витратами

Клієнти можуть відстежити конкретні табелі та витрати, пов'язані з введенням, створити схвалення та поєднати цю програму з модулями управління проектами та управління співробітниками.

— Глобальний пошук

Є можливість працювати з розширеними фільтрами, включаючи або виключаючи об'єкти для структурованого пошуку, що дозволяє шукати записи з будь-якого місця.

— Основні особливості

Управління замовленнями на продаж

Можна змінити спосіб виконання процесів введення замовлень, який узгоджується з цілями компанії, клонувати замовлення, створювати замовлення на основі методів оплати та доставки за замовчуванням і підтримувати ставки для кількох конфігурацій, згрупованих разом із загальною сумою, яка базується на одній ставці.

Багатоканальна інтеграція

Є можливість приєднатися до зовнішніх торгових сайтів Shopify, BigCommerce, Woo і Magento та інших, надсилати замовлення через Amazon, eBay, Jets, Walmart тощо. Майстер імпорту CSV полегшує прямий імпорт даних у BizAutomation. API на основі REST у поєднанні з автоматичним обміном документами XML автоматично підключатиметься до цієї системи для введення та розповсюдження інформації в інші точки з'єднання.

Продаж, виконання та доставка

Комплектація замовлень за конкретними запитами, послідовностями, партіями або напрямками. Ця додаткова функція також має автоматичний пріоритет вибору відповідної коробки для індивідуального замовлення. Крім того, він обробляє масову оплату комісій через кредитні картки, АСН або сторонню логістику (3PL).

#### Виробництво

Варто використати матеріальне планування для прогнозування попиту на виробничий конвеєр і попит в інших галузях, це також враховує терміни виконання робіт, що дозволить уникнути затримок виробництва та продажів.

#### Управління проектами

Є можливість формування моделі завдань у нових проектах. Пріоритезація завдань, встановлення динамічних призначень клієнтам на основі принципів блок-схеми, відображення рядків і витрат із замовлень на продаж і закупівлю в проекти та динамічне планування.

#### Обмеження

Ця система містить кілька мінусів:

- Немає активних форумів спільноти, на яких користувачі можуть публікувати запитання.
- Немає мобільного додатка.

SAP S/4 HANA [Мал. 3.4.1,43] представляє новий метод управління бізнес-процесами, який використовує хмарне ERP-рішення, яке має вбудовані можливості аналітики, автоматизації та штучного інтелекту. Система використовує передові технології, великі обсяги даних і має симбіотичний зв'язок із галузевими потребами, що допомагає підприємствам розвиватися разом зі своїм ринком.

Він призначений для великих організацій, які мають 14-денну безкоштовну пробну версію.



**Рис 3.4.SAP S/4 HANA**

Джерело: [41].

Головні переваги:

Ця програма містить кілька поєднаних диференціаторів з противниками.

Управління показниками продажів

— Можна використати програми змінної компенсації, які передбачають стимули та комісійні, щоб підтримувати показники продажів і дотримуватися протоколів.

— Управління нерухомістю

Огляд договорів оренди, інвестиційних та будівельних проектів. Ви також можете досліджувати, керувати та ремонтувати інфраструктуру.

— Моніторинг інвентарних матеріалів

— Розширення обробки випадків пропонує різноманітні рішення проблем, пов'язаних із покриттям мережі, окремими клієнтами та сегментами прямих закупівель для всіх матеріалів.

— Кредитність

Підвищення кредитних рейтингів постачальників за рахунок додаткових грошей і більш вигідних умов оплати.

— Машинне навчання

По суті, інструменти машинного навчання служать буфером для визначення часу передачі запасів компонентів, щоб підтримувати достатню цінність запасів, одночасно зменшуючи капітальні витрати.[43]

— Основні особливості

Дозволяє планувати активи та виконувати операції з технічного обслуговування. Виконуйте заплановані та позапланові завдання, щоб збільшити продуктивність і дозволити технікам виявляти, звітувати та вирішувати проблеми та проблеми. Планувальники технічного обслуговування можуть спостерігати за критичною та важливою роботою під час різних процедур, які аналізують витрати, рівень відмов і збитки.

— Закупівля

Дає можливість оцінити замовлення, заявки, рахунки-фактури, контракти та роботу постачальників у реальному часі, збирати, аналізувати та отримати дані з різних джерел в одній системі, виконуючи автоматичні та ручні процеси керування всіма типами закупівельних документів.

— Управління замовленнями та контрактами

Можна контролювати процеси від замовлення до отримання платежу в усіх точках взаємодії, каналах та функціях за допомогою багатоканального доступу на основі ролей до актуальної інформації. Інструмент управління контрактами зберігає угоди в централізованому місці.

— Фінансовий менеджмент

Можна керувати різними методами бухгалтерського та фінансового закриття, фінансовими ризиками, отримати прибуток в реальному часі через документування у режимі реального часу, прогнозу аналітику та інтегроване бізнес-планування, щоб оцінити прибутковість та контролювати тактику роботи з клієнтами.

— Управління ланцюгом поставок

Варто використати цю можливість для розробки бізнес-правил, контролю доступності матеріалів та інструкцій щодо розподілу при виборі обіцяних дат

доступності продуктів для клієнтів, інтегрувати управління транспортом та керуйте складськими призначеннями з використанням активів і пропускної здатності за допомогою оптимальних методів комплектування, пакування та доставки.

— Виробництво

Можна координувати виробничі завдання, такі як потреби в матеріалах та запаси, одночасно змінюючи графіки за необхідності, розробити складні плани виробництва та керуйте всім, від специфікацій до компонування та моделей машин.

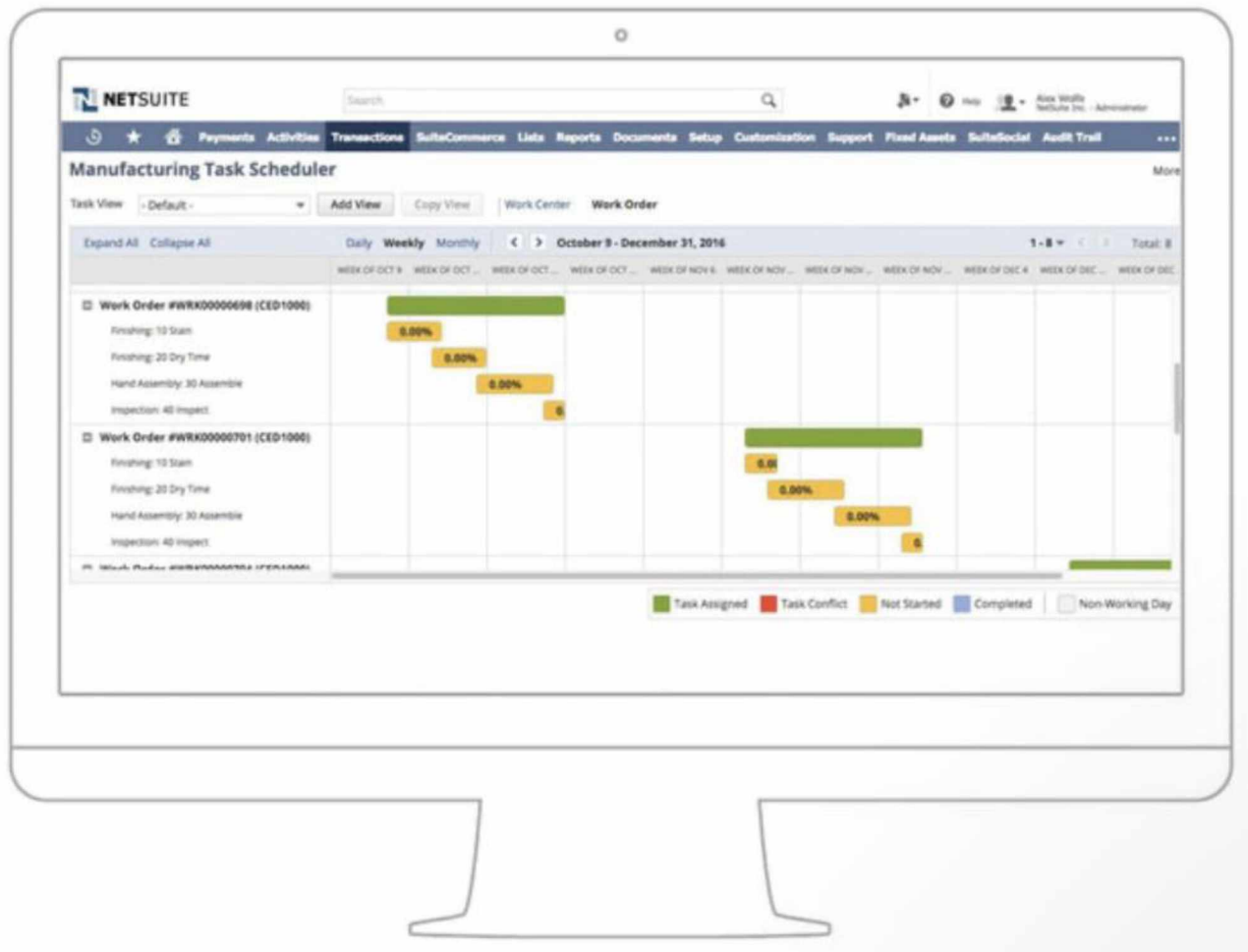
— Обмеження

— Подібно до інших систем ERP, SAP S/4 HANA має кілька недоліків.

Ці недоліки включають:

- - Тривалий процес монтажу.
- - Відсутність внутрішньої аналітики у всіх модулях.
- - Наявність кількох завдань вимагає створення окремих вікон.

Останнім у нашому списку прикладів планування ресурсів підприємства є відома хмарна програма ERP, яка призначена для компаній, які швидко розвиваються та мають багато мінливих потреб. Oracle NetSuite ERP [Рис. 3.5., 44] – це універсальна система управління бізнесом, що настроюється, яка полегшує оптимізацію критичних процесів.



**Рис 3.5.Oracle NetSuite ERP**

*Джерело: [49].*

Інструменти SuiteCloud для розробників надають широкі можливості налаштування хмари, щоб відповідати потребам бізнесу або створювати нові програми. Ця програма відкрита для малих, середніх та великих підприємств у різних галузях.

Основні переваги NetSuite включають:

1. Вбудоване ВІ: Управління інструментами ВІ, що об'єднують дані з візуальною аналітикою для створення ефективних бізнес-інсайтів.
2. Налаштування: Створення персоналізованої хмарної атмосфери, використовуючи різні інструменти, такі як керування робочим процесом, створення сценаріїв, аналітика та веб-сервіси.



3. Стратегічне планування персоналу: Спрощене планування персоналу та пов'язаних гонорарів для досягнення цілей компанії.

4. Динамічне моделювання: Робота з моделюванням та аналітикою в Excel для обдумування та скорочення інформації.

5. Підвищення якості продукції: Керування запитами на пропозиції та власними інструментами запитів для підвищення якості продукції.

6. Фінансове планування: Модулі планування та бюджетування спрощують фінансове планування в компанії за допомогою моделювання та схвалення робочих процесів.

Управління замовленнями, виробництвом та складом дають можливість налаштувати потік процесу для забезпечення зручних та ефективних транзакцій та керуванням складом, а також отримати прозорість у реальному часі щодо виробничих процесів та запасів.

Обмеження NetSuite включають:

- Проблеми з iOS та відсутність безкоштовної пробної версії. На основі результатів отриманих вище складаємо таблицю з короткою характеристикою порівнюваних систем (табл 3.1.)

Таблиця 3.1.[34]

### Порівняльна характеристика ERP систем

	Тип інтеграції	Ціна	Розмір компанії
Oracle ERP Cloud	Хмарний	\$\$\$\$	S M L
Acumatica Cloud ERP	Хмарний та Локальний	\$	S M
BizAutomation	Хмарний	\$	S M
SAP S/4 HANA	Хмарний та Локальний	\$\$\$\$\$	S M L
Oracle Netsuite ERP	Хмарний	\$\$	S M L

У цій таблиці описано атрибути в кількох категоріях, основні переваги

кожної категорії перераховуються під час аналізу:

- обсяг компанії - малий(S)/середній(M)/великий(L).
- тип інтеграції — хмарна/локальна;
- вартість;
- платформи;
- Apple;
- Linux;
- Windows.

### **3.3 Шляхи для підвищення продуктивності ТОВ «ХИМКОР»**

Розглянемо різні підходи до вдосконалення корпоративних систем.

#### **1. Заміна старої ERP новою з потрібними функціями:**

Переваги:

- Можливість отримати необхідні сучасні функції, які ваші користувачі потребують.

- Нова ERP може надати додаткові корисні функції, які підвищать ефективність вашого бізнесу.

Недоліки:

- Висока вартість: придбання та впровадження нової ERP може бути дорогим і трудомістким процесом.

- Високий ризик невдачі: існує шанс, що впровадження нової системи може не вийти успішним, що призведе до втрати часу та ресурсів.

- Тимчасове рішення: заміна системи може бути лише тимчасовим рішенням, яке не вирішить всі проблеми довгостроково.

Переваги нової ERP можуть бути значними, але важливо враховувати ймовірні ризики та витрати, пов'язані з цим підходом.

Переваги:

Нічого не намагалися, нічого не досягли... але нічого не пошкодили.

Бюджети не вважаються витраченими, основні бізнес-програми не зазнають негативного впливу, нікого не відпускають і не витрачаються довгі години на інтеграцію нового програмного забезпечення сторонніх розробників у поточну ERP.

Недоліки:

- Нічого не досягнуто. Вірите ви чи ні, але більшість компаній довго вибиратимуть цей варіант на місці цієї проблеми. Замість того, щоб витратити гроші та час на поганий проект, вони намагаються максимально використати те, що мають.
- Конкуренти тріумфують: якщо ви не розвиваєтеся, ви гинете. Ваші конкуренти співпрацюють із ефективними рішеннями, а ваші співробітники впроваджують, а ваші клієнти приймають поточний стан. Це не довгостроковий план, який є ефективним, якщо ви не плануєте піти на пенсію до того, як він погіршиться, або якщо ваш опонент придбає вас, і ви залишитеся на борту протягом достатнього часу, щоб передати свої дані до їхніх більш ефективних систем.

1. Вимагайте нових функцій у свого поточного постачальника ERP.

Переваги:

- Це відважна спроба отримати потрібні вам програми без будь-якої розробки чи зобов'язань з вашого боку. Можливо, вони зможуть працювати з вами.

Недоліки:

- довгостроковий: Напевно, цього чекати не варто. Ймовірність того, що ваш ERP-партнер вважатиме ваші запити законними, серед усіх інших запитів, які вони отримують щодня, малоімовірна, якщо ви обидва не є великими клієнтами з однаковою кількістю запитів.

2. Непослідовність: навіть якщо вони внесуть фундаментальні зміни, які ви хочете, вони, як правило, застосовуватимуть одну ковдру, щоб виправити численні порушення. Все ще можна «побудувати так, щоб він відповідав» і

«розфарбувати його відповідно», тому нові рішення, які ви отримаєте, не будуть саме тими, що вам потрібні... вони мають бути зручними, функціональними, лінгвістичними тощо.

3. Використовуйте програмне забезпечення, розроблене для робочого столу (наприклад, Excel або Access), щоб копіювати дані та створювати рішення окремо від бази даних системи ERP.

Переваги:

- Це класичний приклад виправлення ERP для кінцевих користувачів: його просто запровадити та обійти IT-спеціалісти, останні зазвичай готові не помічати проблему, оскільки це не впливає на програми у фоновому режимі.
- Недоліки:
- Відсутність універсального доступу: без універсального доступу (найпростіше через Інтернет) використання робочих столів для окремих бізнес-рішень часто потребує взаємодії кількох версій у різних місцях, кожен версію редагує окремий користувач і використовує іншу версію програмне забезпечення. Це також означатиме, що лише одна особа матиме можливість безпечно зберігати дані. Це чудове рішення для короткого проміжку часу, але це не гарне рішення для тривалого.
- Помилки копіювання/Неточність даних: основні дані, пов'язані з ERP у цьому рішенні, потрібно повторити в новій «базі даних», яку ви виберете. Ці дані не оприлюднюються, а отже, негайно застаріли, що призводить до поразки принаймні частина мети централізованого ERP.
- Неможливість масштабування: незабаром він перевищить запланований обсяг. Excel не призначений для обробки сотень тисяч або мільйонів записів.

4. Придбайте рішення сторонніх розробників, щоб отримати нові функції, які вам потрібні.

Переваги:

- Чудові функції, призначені для використання з демонстраціями, усі

прагнуть нарешті отримати необхідну функціональність, і керівництво починає зосереджуватися на цьому напрямку.

Недоліки:

- Помилки копіювання/неточність даних: знову ж таки, вам потрібно буде скопіювати основні частини вашої бази даних у базу даних стороннього програмного забезпечення, наприклад головну базу даних клієнта, головну таблицю продукту тощо. Якщо ви достатньо стикалися з цим, ви розумієте, процес. Деякі з ваших співробітників намагаються подолати прогалини між різними банками даних і втрачають значну продуктивність (і практичність).
- Дорогий: регулярне технічне обслуговування та ліцензування цих продуктів зазвичай досить дороге, і якщо додати час і зусилля, необхідні для керування додатковою підтримкою від постачальників, навчанням, контрактами тощо, це може стати дуже прибутковим. Налаштуйте сам код програмного забезпечення ERP за допомогою консультантів постачальників.

Переваги:

На даний момент це вирішує проблему. Персоналізація додатків або створення розробниками функцій, які вам потрібні, а потім запис їх безпосередньо у програмне забезпечення ERP, повністю вирішить ваші проблеми сьогодні, і ваші користувачі будуть задоволені результатами в найближчому майбутньому.

Недоліки:

Висока вартість: витрати на впровадження ERP значні. А отримання необхідних можливостей можна розділити на дві частини. Спочатку ви повинні оновити свій ERP, щоб включити найновішу версію програмного забезпечення та найсучасніші доступні технології. По-друге, причина, яку ви хочете покращити, полягає в тому, що ці сценарії триватимуть до наступного разу, коли ви опинитеся в такому ж скрутному становищі, як зараз.

Тимчасово: ключове слово на стороні про є хижацьким. Якщо через кілька місяців чи років ви виявите, що вашим користувачам потрібні додаткові функції, яких ви не очікували, або якщо вам потрібно оновити свій ERP, усі

дорогі функції та налаштування, за які ви заплатили, будуть повністю замінені, а нова система потрібно буде побудувати. Це дорожче, ніж вдвічі.

5. Розширюйте свої програми, створюючи вручну користувацькі програми та функції, які вам потрібні (або найнявши для цього консультанта) і прив'яжіть їх до своєї ERP.

Переваги:

Це дуже схоже на найефективніший варіант. Немає необхідності дублювати інформацію в окрему базу даних. Тепер завдання розподілено між ніким і постачальником програмного забезпечення.

Якщо бути конкретним, ці зміни необхідно внести в програмний пакет ERP. Це спеціальні програми, які програмуються вручну та поєднуються з вашим ERP. Якщо ви виберете цей маршрут, усі необхідні зміни будуть зроблені, і вони триватимуть стільки, скільки необхідно. Ця відповідь не повторюватиметься, коли вам потрібно буде внести зміни.

Недоліки:

- Ручне кодування займає занадто багато часу і коштує забагато грошей.
- Розширений період: якщо ви хочете розробити ці програми самостійно, це, ймовірно, займе надто багато часу. У вас може бути 6 ініціатив, і для виконання перших 2 може знадобитися 4 роки. Незалежно від того, чи використовуєте ви внутрішній чи зовнішній персонал, ці тривалі терміни мають значний вплив.
- Висока вартість: якщо ви хочете, щоб це було завершено швидше, вам доведеться найняти консультантів, а потім витратити багато грошей на дорогий аутсорсинг... однак цього може бути недостатньо для завершення проекту в бажані терміни.

6. Створюйте власні програми, інтегровані з вашою ERP, за допомогою інструмента розробки додатків.

Переваги:

- Легке налаштування: немає дублікатів інформації та не потрібно купувати 6 окремих пакетів програмного забезпечення. Ви можете зберігати

інформацію там, де вона є, але ви можете додавати скільки завгодно нових таблиць і надавати користувачам сучасний елегантний інтерфейс. Він схожий на Excel/Access, але надає вам можливість створювати красиві спеціальні веб-програми.

- Довгострокова ефективність: ваші нові програми доступні будь-кому, їх можна запускати в будь-якій базі даних і обслуговувати з будь-якої операційної системи. Ви б завершили всі 6 проектів за 1 рік з мінімальними додатковими витратами. Крім того, це дозволяє вам продовжувати використовувати переваги оновлень вашого постачальника ERP, процес є економічно ефективним і займає небагато часу порівняно з іншими підходами.

#### Недоліки:

Мати знання, необхідні для вибору відповідного інструменту для розробки додатків, може бути важко. Існує багато різних типів інструментів для розробки, тому, перш ніж вибрати той чи інший інструмент, складіть список того, що вам потрібно.

- Веб-програми: варто шукати інструмент, який створює веб-програми, які розповсюджуються з централізованого сервера та потребують веб-браузера для використання користувачами.
- Слід уникати нестандартних конфігурацій на клієнті.
- Вимоги до платформи — автономність платформи.
- Слід подбати про незалежність платформи. Це призводить до того, що вам доведеться керувати обладнанням і планувати майбутнє. Веб-програми, які ви створюєте за допомогою цього інструменту, повинні працювати на будь-якій платформі, яку ви хочете (Linux, Windows, UNIX, MacOS тощо). Для найбільшої гнучкості найефективніша платформа, яка її підтримує, повинна бути ефективною на будь-якій платформі.
- Потреби в базі даних: по-перше, вам потрібен програмний інструмент, який може створювати програми, що мають доступ до кількох (нерівномірних) баз даних, це забезпечить найбільшу гнучкість і довговічність. По-друге, зверніть увагу на те, як це робить кожен інструмент. Наприклад, інструмент,

який дає вам змогу створити програму, скомпілювати її один раз, а після її компіляції просто «клацнути перемикачем», щоб скерувати її до будь-якої бази даних, суттєво відрізняється від інструменту, який вимагає проходження через увесь процес створення програми та доступ до єдиної бази даних. Це може здатися невеликою різницею, але необхідність кожного разу реконструювати та перекомпілювати збільшує загальну довгострокову вартість володіння.

- Сфера застосування: розглядайте лише рішення, які мають широкий спектр використання. Аналіз, вилучення та зберігання даних є прикладами застосувань, які розглядаються. Наприклад, деякі рішення ефективні лише для вилучення та звітності, але цього недостатньо для програми BI, яка вам потрібна сьогодні. Що робити, якщо наведений нижче виконавчий наказ є способом введення інформації або засобом її редагування? Найкращий інструмент зможе задовольнити ваші потреби в Інтернеті та бізнесі, а також надасть вам можливість створювати інші рішення.
- Архітектура: розглядаються лише рішення, які мають найбільші (і найбільш універсальні) можливості. Наприклад, можливості Java корпоративного рівня є найширшими, і вона також забезпечує систематичний підхід до підтримки або вдосконалення програм у майбутньому. Вам може не знадобитися Java, якщо ви хочете мати просту одноразову форму зв'язку на своєму веб-сайті, але вона вам знадобиться, якщо ви розробляєте програми корпоративного рівня для свого бізнесу. Дуже важливо вибрати інструмент, який забезпечує найбільшу швидкість і потужність.
- Безпека: розробляючи програми, ви повинні переконатися, що інструмент забезпечує найвищий рівень безпеки, щоб захистити вашу бізнес-інформацію.
- Крива простоти використання/навчання: слід розглядати рішення, які можуть використовуватися найбільшою кількістю людей — розробниками, досвідченими користувачами, кінцевими користувачами та адміністраторами баз даних. Найефективніший інструмент простий для



натовпу Excel, але він також достатньо потужний для розробників, які не прив'язані до постачальників і хочуть бути більш продуктивними та ефективними у своїх програмах.

- Творчість — це термін, який рідко вживається в технічній літературі, але він повинен використовуватися. Уважно вивчаючи інструменти, ви хочете знайти інструмент, який забезпечує саме те, що вам потрібно, але все ж дозволяє змінювати ваші творіння відповідно до ваших бажань чи примх, чи то за допомогою таблиці стилів, чи за допомогою ручної роботи. Ви не хочете бути обмеженими у світі, де бракує свободи для творчості. Натомість ви хочете отримати найкраще з обох, тому вимагайте, щоб ваші постачальники показали вам, як ви можете мати обидва підходи за допомогою їх рішень.

Поширені небезпеки під час вибору інструментів розробки програм, на які варто звернути увагу. Уникайте інструментів, які:

Ви повинні вивчити мову або створити «метамову», щоб досягти успіху.

- Вимагають довгострокових зобов'язань або команди експертів.
- Мають низьку початкову вартість і вигідні для початкового завдання, але вимагають дорогих компонентів для виконання інших завдань, які ви можете виконати.

- Потрібна значна зовнішня допомога.

- Може працювати лише на одній платформі.

Можна використовувати лише одну базу даних.

Їм важко пристосуватися до складності інтеграції попередніх систем.

Планування ресурсів підприємства (ERP) — це набір програмних додатків, які полегшують керування всією інформацією, яка має відношення до бізнес-рішень компанії. Залежно від спеціалізації вашої компанії ви зможете скористатися перевагами різних функцій, доступних у програмному забезпеченні ERP. Різним компаніям потрібні різні послуги. Компанії, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі, мають особливі вимоги, які

відрізняються від компаній, які зосереджені на фінансах.

Основою якісної роботи будь-якої успішної компанії є талановита робоча сила, яка включає як керівництво, так і клінінговий персонал. Кожен генеральний директор, керівник і працівник відіграє важливу роль у підтриманні бюджету компанії, досягненні бажаних результатів продажів і задоволеності клієнтів. Вони зобов'язані приймати мудрі рішення та своєчасно виконувати поставлені завдання. Неважливо, надають це послуги чи продають продукт, компанії все одно повинні досягати своїх цілей з найменшими зусиллями та витратами.

Мета полягає в тому, щоб отримати дохід від ресурсів, які ви надаєте. Ресурси включають гроші, працю та час. Як відомо, ресурси є цінними, тому найефективніше дотримуватися певних шляхів, щоб досягти максимального успіху в бізнесі.

1. Використання максимальної потужності технологій та автоматизації.

Приймаючи технології, автоматизація є сильною зброєю. Цій тенденції сприяє все більша поширеність технологій, які є водночас складними та передовими. Автоматизація є важливою для ділового світу, щоб підтримувати прогрес і бути конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі. Це впровадження підвищить ефективність, послідовність і швидкість завершення, а також забезпечить нагляд і керівництво для компаній у напрямку вищого керівництва.

Оскільки технологія розвивається та розвивається, автоматизація стане більш доступною для спрощення процесу, кожен менеджер матиме можливість використовувати технологію для створення автоматизації, яка має як аналітику, так і контроль.

2. Отримання зворотнього відгуку від працівників.

Очевидно, що відкрите спілкування з вашими співробітниками має важливе значення для формування продуктивної та активної команди. Наймаючи нового співробітника, важливо не пропускати процес навчання.

Зменшення часу на навчання нового співробітника, звичайно, також призведе до зменшення витрат, але важливо пам'ятати фразу «розумна гривня, дурна копійка». Змушення працівників вчитися на роботі обійдеться керівництву дорого; це надзвичайно неефективно і знову призведе до процесу найму. Життєво важливо присвятити певний час, щоб поговорити та відповісти на будь-які запитання, які можуть виникнути – це збереже продуктивний час. Навчання є засобом заохочення росту співробітників і додавання в команду нового компетентного члена [19].

### 3. Використання відгуків клієнтів

Також важливо враховувати та використовувати відгуки клієнтів. Ефективність команди безпосередньо пов'язана із задоволеністю клієнтів, забезпечуючи винятковий досвід роботи з клієнтами, який є важливим для успішного бізнесу. Завдяки цьому можна стежити за соціальними мережами та онлайн-оглядами, а також надавати відгуки за допомогою опитувань та електронних листів. Загалом, використання зворотного зв'язку підвищить ефективність компанії.

### 4. Встановіть досяжні цілі

Дуже важливо встановити реалістичні цілі та завдання для співробітників. Конкретне спрямування уваги допомагає прояснити й усунути плутанину. прозорість і конкретність сприятимуть спілкуванню між керівниками та співробітниками, обидва матимуть спільний шлях для виконання проектів, завдань та цілей.

### 5. Аутсорсинг спеціалізованих послуг

Це освіжаюча концепція передати це аутсорсингу, щоб ви могли зосередитися на основній бізнес-діяльності. Будь то технологія, дизайн чи вдосконалення процесу, є хтось, хто на цьому спеціалізується. Аутсорсинг завдань дозволяє співробітникам мати більше часу, щоб зосередитися на ініціативах, які приносять дохід, що підвищує прибутковість бізнесу.

### 6. Створення впливових ділових документів

Ділова документація має важливе значення, важливість документації

полягає в деталях, забарвлення інформації, спосіб її документування та вплив, який вона справляє на повідомлення, — все це важливо для створення ефективних і зручних для читання повідомлень. Добре оформлений документ матиме переваги та відрізнятиме вас від ваших конкурентів; це дасть відчуття індивідуальності читачам і матиме на них вплив.

Дуже важливо враховувати психологію кольору та відтінків: яскраві кольори використовуються для передачі дружелюбності та професіоналізму, білі використовуються для демонстрації витонченості та прозорості, а темні кольори використовуються для повідомлення серйозності та білих комірів. Додатково композиція повинна мати певне призначення. Контент повинен мати послідовність, стабільність і позицію, а колір має бути помітним, щоб спонукати до дії або передавати важливу інформацію.

Покращення ефективності бізнесу – це довгострокове зобов’язання, яке має багато конкретних деталей. Кожен бізнес повинен бути готовий сприймати нові ідеї та підтримувати темп за допомогою різних методів зростання, які відповідають новим вимогам і потребам, а використання всіх вищезгаданих деталей сприятиме цьому! ТОВ «ХІМКОР» обрала ERP-систему української компанії, яка найкраще представила та охопила всі необхідні компанії послуги в одному пакеті. Це сучасна програма, що розвивається, яка надає нам перелічені нижче можливості [рис. 3.6., 45].



**Рис.3.6 Функціонал ITfin ERP системи**

*Джерело: [48].*

Система особливо популярна, тому що дає кожній компанії можливість максимально налаштувати її (налаштувавши систему відповідно до вподобань користувача).

— Цей універсальний інструмент можна змінити для вирішення різних проблем, і він використовується будь-якою компанією, яка бажає використовувати інші хмарні технології в поєднанні зі своїм власним ERP.

Основні переваги:

— Здатність використовувати максимальну кількість функціональних можливостей, пов'язаних з управлінням інформаційними технологіями в області планування ресурсів.

— Підказки

— Здатність спостерігати за просуванням ваших зусиль і

— Здатність планувати наперед

— Це рішення має вже наявну вкладку, яка полегшує відстеження додавання міток працівниками та планування майбутніх посадових обов'язків працівника.

— Можливість підтримки виплат заробітних плат та отримання інфойсів для від та до клієнтів

У режимі реального часу кожен співробітник може спостерігати за зарплатою своїх колег, керівники компанії можуть виставляти рахунки за роботу, яку вони надають клієнтам, а керівники можуть керувати власними доходами та ротацією компанії.

Наявність штатного працівника, який керує завантаженням працівників.

Здатність визначати, які проекти просуваються окремо та скільки з них просувається.

Недоліки:

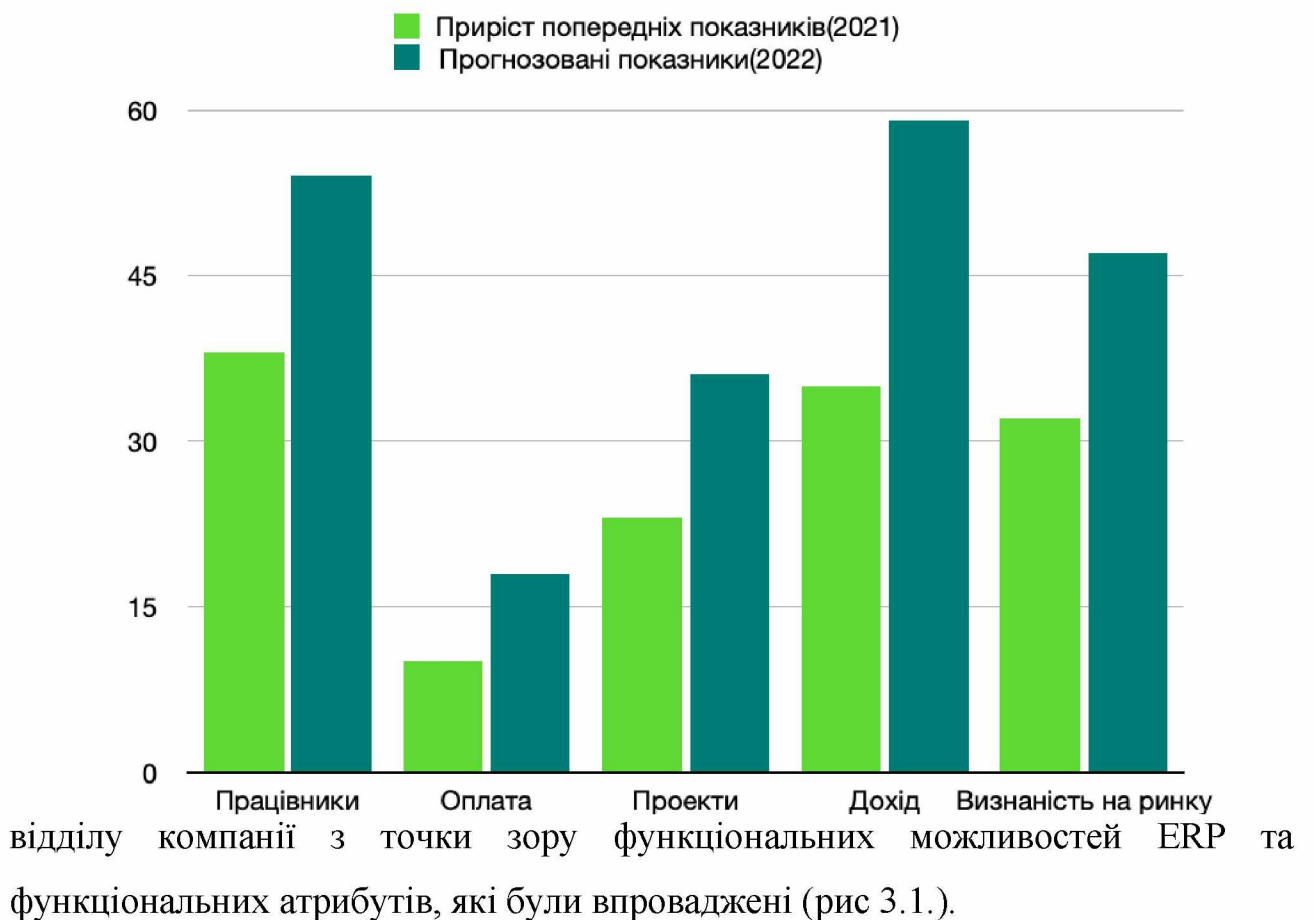
Налаштування системи займає багато часу та коштує, і часто бувають випадки, коли система не може функціонувати належним чином, що потребує кількох днів для вирішення проблеми.

Замість ручного введення даних ця програма дозволяє вводити їх один

раз і передавати в інші відділи в режимі реального часу. Ви також можете спростити зайві завдання, наприклад створення звітів, виставлення рахунків клієнтам і оплату праці співробітників, що звільнить ваш час для інших важливих завдань.

Зрештою, пропонуються методи отримання необхідної інформації з систем вашого підприємства. Ви можете повністю замінити свій ERP, але це небезпечно, дорого та має негативні наслідки для продуктивності, з часом у вас виникнуть ті самі проблеми. Якщо ви один, ви нічого не можете, і ви можете це робити, поки проблема не стане серйозною. Ви можете обговорити зі своїм постачальником ERP конкретні функції чи зміни, але будь-які зміни в пакеті, знову ж таки, навряд чи підійдуть вам.

На основі результатів дослідження та оцінки обраної найкращої ERP-системи можна зробити приблизну оцінку майбутніх покращень роботи ІТ-



**Рис.3.1.Прогнозований приріст показників у % відношенні порівняно з 2022 р.**

Після прогнозування фінансової звітності після впровадження нової корпоративної системи було виявлено, що норма повернення інвестицій зросла до 122%, що демонструє цінність інвестування в систему ERP. Важливо додати, що були розглянуті основні показники, на які впливає робота системи ERP, майбутній потенціал, який, як очікується, підвищить задоволеність компанії в інших сферах роботи, підвищить загальну задоволеність компанії в майбутньому. На малюнку вище показано, що протягом наступних кількох років середня задоволеність роботою компанії зросте приблизно на 20%, а її популярність зросте приблизно на 50%.

## **РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО ЧАСУ**

### 1. Загальні положення

1.1. Інструкція з безпеки життєдіяльності під час воєнного стану поширюється на всіх працівників закладу.

1.2. Інструкція про дотримання правил безпеки життєдіяльності під час воєнного стану, розроблена у відповідності до Закону України "Про охорону праці" (Постанова ВР України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ) в редакції від 20.01.2018р, на основі «Положення про розробку інструкцій з охорони праці», затвердженого Наказом Комітету по нагляду за охороною праці Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 1998 року № 9 в редакції від 30 березня 2017 року, з урахуванням Положення про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу в установах і закладах освіти, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України 26 грудня 2017 року N 1669[28].

1.3. Навчання з охорони праці прищеплює учасникам та працівникам школи правила безпеки життєдіяльності у воєнний час.

1.4. Цей інструктаж з правил безпеки під час воєнного стану проводять вчителі перших класів з учнями свого класу в день початку занять або оголошення воєнного стану в країні.

1.5. Цю презентацію проводить офіційний представник закладу, в ній беруть участь працівники.

1.6. У незвичайних журналах робиться коментар до презентації та ставляться підписи ведучого та інструктованого.

### 2. Правила поведінки в умовах воєнного стану на окупованих територіях.

2.1. Пам'ятайте, що у вирішальні моменти важливо бути зібраним і зосередженим, а не відповідати на можливі провокації. Від цього залежить ваша безпека.

2.2. Дотримуйтеся вказівок:



2.2.1. Майте при собі посвідчення особи.

2.2.2. Вирушаючи з дому, повідомте близьким про маршрут і терміни повернення додому.

2.2.3. Контролюйте обсяг інформації у своєму мобільному телефоні, уникайте зберігання в ньому особистої інформації, яка може викликати занепокоєння мешканців.

2.2.4. Якщо це можливо, відмовтеся від використання смартфонів у громадських місцях, натомість віддайте перевагу використанню старих моделей телефонів.

2.2.5. Слідкуйте за групою крові та будь-якими проблемами зі здоров'ям у кишені свого одягу.

2.2.6. Запишіть номери телефонів та імена батьків або членів родини на папері та зберігайте це при собі.

2.2.7. Намагайтеся мінімізувати свою участь у заходах, уникайте місць скупчення людей, наскільки це можливо.

2.2.8. По можливості уникайте виставляти патріотичні пам'ятні вироби: це може дратувати окупантів.

2.2.9. Уникайте скупчення обладнання та не сідайте біля військових машин.

2.2.10. Запам'ятайте найближчі сховища та укриття у вашому домі чи місцях, де часто буваєте.

2.3. У жодному разі:

2.3.1 Не розповідайте людям, які не розуміють ваших планів, і не сперечайтесь з ними.

2.2.2 Прохання не проводити фото- та відеозйомку в присутності людей у військовій формі.

2.2.3 Не спостерігайте за ходом бойових дій і шукайте укриття, як тільки почуєте постріли.

2.2.4. Не носіть із собою зброю та не показуйте військовим нічого схожого на зброю.

2.2.5 Не підбирайте покинуту зброю та боєприпаси.

2.2.6. Не контакуйте з вибухівкою або невідомими сторонніми предметами, тому що звичайні предмети побуту або іграшки можуть бути засипані мінами.

2.2.7. Не носіть армійської форми, камуфльованого одягу чи одягу з шевронами. Надавайте перевагу одягу темних кольорів, що не привертає уваги.

3. При загрозі ураження стрілецькою зброєю.

3.1. Закрийте штори або жалюзі (заклейте вікна папером або скотчем), щоб зменшити пошкодження від розбитого скла.

3.2 Вимкніть світло, зачиніть двері та вікна.

3.3 Сидіти на підлозі в кімнаті без вікна, що виходить на вулицю (кухня, ванна, коридор).

3.4 Будь-яким способом повідомити рідних і знайомих про небезпеку.

4. При загрозі бойових дій.

4.1. Закрийте штори або жалюзі (заклейте вікна скотчем), щоб зменшити пошкодження від осколків скла.

4.2. Відключити електроенергію, воду, газ і пічне опалення.

4.3. Візьміть з собою документи, гроші та продукти, воду, предмети першої необхідності, аптечку.

4.4 Негайно покинути житлове приміщення і сховатися в підготовленому підвалі або найближчому укритті.

4.5. Якщо поблизу немає укриття або підвалу, використовуйте «правило 2 стін» (між вами і зовнішнім світом має бути 2 стіни - перша стіна поглинає силу вибуху, друга стіна захищає вас від уламків) - Вхід в інтер'єр без вікон, відокремлений від зовнішнього світу двома стінами (ванна або коридор). У ванній кімнаті не повинно бути водонагрівача, щоб у разі вибуху ви не постраждали від окропу з пошкодженого водонагрівача.

4.6. Попереджайте сусідів про небезпеку. Допомога старим і дітям.

4.7. Не залишайте безпечне місце без крайньої необхідності.

4.8 Будьте дуже обережні і не панікуйте.

5. У разі вибуху.

5.1 Переконайтеся, що ви не отримали серйозних травм.

5.2 Заспокойтеся і уважно подивіться, чи немає загрози подальшого обвалення та вибуху, чи не висить на руїнах бите скло, чи не потрібна комусь ваша допомога.

5.3. По можливості спокійно залишити місце події. Якщо ви потрапили в біду - подавайте сигнал регулярно. Майте на увазі, що при низькій активності людина може обійтися без води п'ять днів.

5.4. Виконуйте всі розпорядження рятувальника.

6. При повітряній небезпеці.

6.1. Щоб почути сигнал «Повітряна тривога», вам необхідно встановити на телефон додаток «Повітряна тривога».

6.1.1 Встановіть програму «Airborne Alert» на свій телефон. Програма доступна в Google Play Market і AppStore. Реєстрація не потрібна, а також не збираються особисті дані користувача чи дані про геолокацію. Критичні сповіщення про повітряні, хімічні, антропогенні чи інші сигнали тривоги системи цивільного захисту можуть надсилатися якомога голосніше, навіть коли смартфон перебуває в беззвучному режимі або в режимі сну.

6.1.2. Щоб отримувати сповіщення:

1. Встановіть застосунок через Google Play Market або AppStore.

2. Надайте йому дозвіл надсилати сповіщення та важливі попередження.

3. Виберіть область, у межах якої хочете отримувати сповіщення.

4. Відстежуйте початок та кінець повітряної тривоги[16].

6.2. Якщо ви чуєте попереджувальний сигнал (сирену) у вашому домі:

6.2.1. Відключити електроенергію, воду та газ.

6.2.2 Вимкнути пічний обігрів. 6.2.3 Взяти з собою документи, гроші, продукти, пляшку води, предмети першої необхідності, аптечку.

6.2.4 Попереджати сусідів про небезпеку та надавати допомогу людям похилого віку та хворим.

6.2.5 Якомога швидше дістатися до захисної споруди або сховатися в

зоні. Зберігайте спокій і будьте організовані.

6.2 Якщо в радіусі 500 м навколо вашого будинку немає захисних споруд, ви можете використовувати підвал під будинком.

6.2.7 Якщо ви не чуєте сигналу і не маєте можливості швидко пройти в камеру схову, перейдіть у більш безпечне місце квартири: подалі від вікон, у коридорі – під несучу стіну, або у ванній (але накрийте дзеркало рушником).

6.2.8. Не залишайте безпечне місце без крайньої необхідності. Слідкуйте за офіційними повідомленнями.

6.3. Якщо ви чуєте попереджувальний сигнал (сирену) на робочому місці:

6.3.1 Виконувати заходи, визначені Інструкцією МОН № 4 від 02 січня 2018 року щодо захисту та дій громадян у надзвичайних ситуаціях, та вживати заходів згідно з доручення керівництва;

6.3.2 При необхідності закрити струмоприймач і вентиляцію;

6.3.3 Швидко і не поспішаючи підійти до захисної споруди (метро або підземна стоянка, склад, протирадіаційне укриття, просте укриття або споруда подвійного призначення, наприклад підвал), і сісти в захисну споруду та дотримуватися відповідних правил . Старший (командир).

6.3.4 Перебуваючи в громадських місцях, необхідно підкорятися вказівкам керівників громадських місць і діяти згідно з їхніми вказівками (йти до спеціального притулку чи укриття).

7. При загрозі масових заворушень.

7.1. Зберігайте спокій і здоровий глузд.

7.2 Якщо ви знаходитесь на вулиці, негайно покиньте територію масової школи

7.3. Не піддавайтеся на провокації.

7.4 Надійно зачиніть двері в кімнату, в якій ви перебуваєте.

7.5. Тримайтеся подалі від вікон і виходьте на балкони.

7.6. Не виходьте з приміщення без крайньої необхідності.

8. Якщо ви опинилися в заручниках злочинців і загрожує вашому життю та здоров'ю.

8.1 Намагайтеся запам'ятати будь-яку інформацію про злочинця (вік, зріст, голос, манера розмовляти, звички тощо), яка може допомогти в майбутньому знайти його.

8.2. Завжди, коли у вас є можливість, намагайтеся повідомити родичам або поліції про своє місцезнаходження.

8.3 Намагайтеся бути обережними, спокійними і, по можливості, миролюбними, убезпечте себе від непотрібних ризиків.

8.4. Якщо злочинці перебувають під впливом алкоголю чи наркотиків, постарайтеся обмежити спілкування з ними, оскільки їхня поведінка може бути непередбачуваною.

8.5. Не підсилюйте агресивність злочинця непокорюю, сварками чи надмірним опором.

8.6. Задовольняти запити терористів, не створюючи конфліктної ситуації, вимагати дозволу на переїзд, використання туалету, відкриття гаманця тощо.

8.7. Уникайте будь-яких дискусій, особливо політичних, зі злочинцями, будьте, насамперед, уважними слухачами.

8.8 Зберігайте свою гідність, нічого не просіть і намагайтеся їсти все, що вам дадуть, незважаючи на те, що їжа може бути непривабливою.

8.9. Якщо ви перебуваєте зі злочинцем протягом тривалого часу, спробуйте поспілкуватися з ним, викликати людські емоції та почати розмову, не змушуючи його думати, що ви хочете щось знати.

8.10. Не дозволяйте собі падати духом, використовуйте кожную можливість поговорити з собою про свої надії, проблеми, які виникають у вашому житті, спробуйте заспокоїтися і розслабитися за допомогою медитації, читайте різні тексти, намагайтеся вчити вірші напам'ять.

8.11. Уважно стежте за поведінкою злочинців та їхніми намірами і будьте готові до втечі, якщо ви повністю впевнені в безпеці такої спроби.

8.12 Постарайтеся знайти найбезпечніше місце в кімнаті, де вас тримають і де ви зможете захиститися на випадок терористичного нападу (кімната, стіни та вікна якої не виходять на вулицю – ванна кімната або комора), у разі таких

закладів немає Місце, завжди шум чи стрілянина.

8.13. Коли спецназ використовує сльозогінний газ, дихайте через вологу тканину і швидко і часто моргайте, викликаючи сльози.

8.14. Під час нападу ні в якому разі не беріть у руки зброю терористів, щоб не постраждати від нападників, які стріляють по озброєному персоналу.

8.15 Після звільнення швидко вийдіть, залишивши речі там, де вони є, оскільки можуть статися вибухи або пожежі, і беззаперечно виконуйте накази групи захоплення.

## 9. Правила перебування в найпростіших захисних спорудах

9.1 Зайти в укриття потрібно організовано, швидко і без паніки.

9.2 Літніх і хворих слід розміщувати поблизу вентиляційних каналів.

9.3 У зону зберігання (укриття) необхідно мати засоби індивідуального захисту органів дихання, продукти харчування, воду та документи.

9.4. Забороняється вносити великі, смердючі, легкозаймисті предмети, а також тварин.

9.5. У камері схову забороняється без потреби ходити, шуміти, курити, виходити на вулицю без дозволу старших.

9.6. Кожен, хто знаходиться на складі, зобов'язаний виконувати вказівки старост складу та надавати допомогу хворим та інвалідам.

9.7 Укриття повинні бути заздалегідь підготовлені для укриття людей. Були створені запаси води, медикаментів та їжі. Перевірити наявність вентиляції.

9.8. Про можливість перебування в конкретному сховищі (підвалі сусідів, овочесховищі, школі тощо) повідомте родичів, знайомих.

10. Під час тимчасової евакуації цивільного населення з небезпечних зон.

10.1 Взяти з собою документи, гроші та продукти, предмети першої необхідності, ліки.

10.2. По можливості надавати допомогу людям похилого віку та особам з обмеженими фізичними можливостями.

10.3. Дітям дошкільного віку в кишеню або нашитий на одяг папірець, на

якому вказано прізвище, ім'я, по батькові, домашня адреса, номер телефону, імена та по батькові батьків.

10.4 Рухайтесь за вказаним маршрутом. У разі необхідності зверніться за допомогою до правоохоронних органів та медичних працівників.

10.5. Сигнали про евакуацію з міста лунали, як гудки поїзда.

11. При виявленні мін і вибухонебезпечних боєприпасів (ВБП)

11.1 Не наближайтесь до об'єкта та негайно припиняйте будь-які роботи поблизу нього.

11.2. Не торкайтеся і не рухайте об'єкт і не намагайтеся його нейтралізувати.

11.3. Відійдіть на безпечну відстань і негайно повідомте інших про потенційну небезпеку, щоб запобігти їм увійти в небезпечну зону.

11.4. Встановіть навколо них попереджувальні знаки або огорожу. Для ізоляції місць розташування вибухівки використовуйте різні прості матеріали (жердини, мотузки, шматки тканини, каміння тощо).

11.5. За телефоном 101 або 102 (не користуйтеся мобільним телефоном) повідомте адресу або орієнтир місця, де ви помітили небезпечний предмет.

11.6. Заборонено використовувати мобільні телефони поблизу VPN, оскільки деякі мобільні телефони мають спеціальні налаштування, які можуть вибухнути під час розмови

11.7. Дочекайтеся прибуття експерта, відобразіть місце виявлення небезпеки та повідомте час виявлення.

11.8. При виявленні вибухівки та інших підозрілих предметів (мобільних телефонів, ліхтариків, іграшок тощо) категорично забороняється:

11.8.1. Візьміть їх у руки, постукайте і спробуйте зламати; Переносити або переносити з одного місця на інше;

11.8.3. кидати вибухові речовини у вогонь або запалювати їх;

11.8.4. Збирати та здавати як металобрухт.

**ПАМ'ЯТАЙТЕ:** Після отримання вашого повідомлення фахівці рятувального підрозділу в установленому порядку виявлятимуть,

знешкоджують та знищують вибухівку. Не дозволяйте собі та перешкоджайте іншим порушувати правила поведінки при виявленні вибухових речовин.

12. Щоб не натрапити на небезпечні відкриття (ВНП):

12.1. Уникайте місць, позначених знаками мінної небезпеки.

12.2. Не заходити в пошкоджені приміщення.

12.3. Уникати відвідування місць, пов'язаних з бойовими діями (окопи, військові укріплення, території біля блокпостів, місця бойових дій).

12.4. Тримайтеся подалі від покинутої військової техніки та туш загиблих людей або тварин (вони можуть містити міни).

13. Дії під час нападу із застосуванням хімічної зброї.

13.1. Перебуваючи в зоні бойових дій, зверніть увагу на такі зовнішні ознаки застосування хімічної зброї:

13.1.1. Двоє або більше людей стають недієздатними з невідомих причин.

13.1.2 Виявлено невідому рідину, порошок або пар.

13.1.3. Відчуття незрозумілого запаху або смаку.

13.1.4. Виявлення невідомих та/або залишених без нагляду матеріалів, пристроїв чи обладнання.

13.1.5. Спостерігалася масова і швидка загибель дрібних тварин (птахів, комах).

13.1.6. Є численні фізичні симптоми хімічного пошкодження (докладніше про фізичні симптоми читайте нижче).

13.1.7. Будь-який із цих ознак може свідчити про застосування хімічної зброї. Одночасно з'явилося кілька ознак, які підвищили ймовірність того, що інцидент був пов'язаний з використанням хімікатів. Про наявність таких ознак негайно телефонуйте за номером екстреної служби (диспетчер викличе бригаду потрібної служби) – 112.

13.1.8. Важливо! Якщо ви підозрюєте використання хімічної зброї, вживіть відповідних заходів, щоб зменшити потенційну шкоду собі та іншим. Не наражайте себе на небезпеку!

13.2 Основні дії в зонах хімічної небезпеки Що робити, якщо ви



опинилися поблизу зони хімічної небезпеки:

13.2.1. Якщо ви на вулиці:

- Залиште уражену ділянку. Чим коротший вплив хімічної речовини і чим далі від центру пошкодження, тим менша потенційна шкода.

- Намагайтеся рухатися швидко, але не бігти. Дихайте спокійно і повільно, намагайтеся вдихати якомога менше отрути.

- Знайдіть притулок поблизу. По можливості поверніться до свого місця проживання.

13.2.2. Якщо під час хімічної тривоги ви в приміщенні:

- Якщо можливо, підніміться на найвищий поверх і знайдіть кімнату з якомога меншою кількістю дверей і вікон. Хімікати, як правило, важчі за повітря, тому повітря на верхніх поверхах будівлі буде чистішим.

- Зменшіть потік повітря ззовні всередину. Закрийте двері, вікна, вентиляційні отвори та все, що сприяє надходженню повітря ззовні в кімнату.

- Не їжте і не пийте нічого, що могло контактувати з хімікатами.

- Слухайте радіо, телебачення або онлайн-новини, щоб отримати останню інформацію про здоров'я та безпеку. Вам повинні сказати, коли безпечно вийти.

13.2.3. Якщо ви перебуваєте у своєму автомобілі й не можете залишити уражену зону, зведіть до мінімуму ризик впливу хімічної речовини

- З'їдьте на узбіччя, щоб не блокувати та не перешкоджати руху транспортних засобів швидкої допомоги.

- Зупиніть двигун і закрийте всі вентиляційні отвори, які всмоктують зовнішнє повітря, включаючи вентиляційні отвори кондиціонера. Запуск двигуна та керування автомобілем можуть затягнути зовнішнє повітря та піддати вас впливу хімічних речовин.

- Щоб звести до мінімуму кількість хімічних речовин, які ви вдихаєте, прикрийте рот і ніс тканиною, наприклад шарфом або хусткою.

- Слухайте перших служб реагування для подальших інструкцій або слухайте новини по радіо або слідкуйте за офіційними джерелами в Інтернеті.

13.3. Симптоми хімічного ураження та першочергові заходи з безпеки  
Основні фізичні симптоми застосування хімічних матеріалів:

- міоз (надмірне звуження зіниць),
- дезорієнтація та пітливість,
- посмикування та судоми,
- подразнення дихальних шляхів і утруднення дихання,
- подразнення очей і шкіри,
- нудота та блювота,
- втрата свідомості[28].

13.4. Що робити, якщо у вас з'явилися симптоми хімічного ураження, або ви вважаєте, що ви мали контакт з хімічною речовиною (протягом 15 хвилин після впливу):

13.4.1. Зніміть верхній шар одягу.

13.4.2 Якщо можливо, помістіть одяг у мішок і запечатайте. Покладіть цей мішок на блискавку в інший мішок і заклейте скотчем. Інструкції щодо його утилізації або очищення будуть надані пізніше.

13.4.3. Якщо у вас є ознаки або симптоми впливу їдких або подразнюючих речовин, наприклад почервоніння очей або шкіри, свербіж і печіння, промийте їх водою.

13.4.4. Якщо очі горять або подразнюються, промийте їх водою протягом 10-15 хвилин. Не промивайте очі милом.

13.4.5. Уникайте контакту з іншими людьми, щоб уникнути можливого поширення хімічних речовин.

13.4.6. Ураження, спричинені хімічними агентами, не можуть передаватися від людини до людини. Це неінфекційне захворювання, яке може передаватися через кашель або чхання. Однак люди можуть поширювати хімічні речовини, якщо вони потраплять на шкіру, одяг або волосся. Люди також можуть поширювати хімічні речовини через рідини свого тіла. Якщо інші люди піддаються впливу хімічної речовини таким чином, вони можуть постраждати. Коли люди, які зазнали впливу хімічних речовин, знімають

верхній одяг і перуть його, більшість хімічних речовин видалається, і ймовірність передачі інфекції значно знижується.

13.5 Що робити при отруєнні сильнодіючою речовиною:

13.5.1. захистити органи дихання від подальшого впливу токсичних речовин;

13.5.2. На потерпілого накласти протигаз або ватно-марлеву пов'язку, змочену водою або 2 % розчином питної соди при отруєнні хлором, або водою або 5 % розчином лимонної кислоти при отруєнні аміаком. , і видалити його з ураженої ділянки або видалити з ураженої ділянки;

13.5.3. Забезпечити потерпілому спокій і тепло;

13.5.4. Вимити очі і відкриті ділянки тіла чаєм, молоком тощо;

13.5.5. Звернутися за допомогою до медиків.

13.6.Що робити при отруєнні аміаком:

13.6.1. Шкіру, очі, ніс, рот вимийте водою;

13.6.2. В очі закапайте дві-три краплі 30% розчину альбуміду, в ніс – оливкову олію.

13.7.Що робити при отруєнні зарином:

13.7.1. Якщо бомба з заринним газом вибухає поблизу будинку, необхідно негайно зачинити двері та вікна та закрити всі вентиляційні отвори. Ні в якому разі не вмикайте кондиціонер;

13.7.2 Не виходьте на вулицю відразу після атаки хімічною зброєю. Дія більшості отрут триває до години. Необхідно дочекатися повідомлення про те, що хімічна загроза минула, інформації про безпечні способи евакуації;

13.7.3. Якщо вибух стався на відкритому повітрі, необхідно негайно залишити місце проти вітру. Рухатися потрібно швидко, але не бігти, щоб дихання прискорилося. Рекомендується сховатися в найближчій кімнаті, або хоча б в машині з відкритими вікнами;

13.7.4. Якщо ви зазнали хімічної атаки, вам потрібно якомога швидше зняти одяг. Зарин на одязі може випаровуватися і є небезпечним. Не знімайте одяг над головою, найкраще її так обрізати;

13.7.5. Після зняття одягу всі ділянки шкіри, на які потрапила отрута, необхідно промити водою (бажано з милом). Чим більше, тим краще;

13.7.6. Очі також слід ретельно промивати водою не менше 10 хвилин;

13.7.7. Не торкайтеся поверхонь, які можуть бути забруднені зарином;

13.7.8. Штучна вентиляція легенів, особливо штучне дихання, в даній ситуації неприпустима.

13.8. Що робити при отруєнні хлором:

13.8.1. При зупинці дихання зробити штучне дихання;

13.8.2. Промийте шкіру, рот і ніс 2% розчином харчової соди або водою.

13.9. Що робити при отруєнні метаном:

13.9.1. При зупинці дихання зробити штучне дихання.

13.10. Що робити при отруєнні чадним газом:

13.10.1. Розстебніть комір одягу;

13.10.2. При зупинці дихання зробити штучне дихання.

13.11. Евакуація районів ураження хімічною зброєю

13.11.1. Під час евакуації із зони ураження хімічною зброєю слід одягати чистий, щільний одяг, який максимально закриває всі частини тіла. Якщо можливо, одягніть захисні окуляри, маску, головний убір і рукавички, дощовик. Якщо вам потрібно знайти притулок, запасіться водою, їжею та предметами першої необхідності.

13.11.2. Території, уражені хімічною зброєю, можуть залишатися відкритими протягом тривалого періоду часу, починаючи від кількох годин до кількох місяців. Не повертайтеся в постраждалі райони без відповідного розпорядження Державної служби з надзвичайних ситуацій та інших екстрених служб.

14. Лікувальні заходи при ураженні білим фосфором

14.1. Одяг із частинками горючого білого фосфору слід викинути якомога швидше. Якщо це неможливо, тоді потрібно намочити уражену шкіру у воді або інтенсивно зволожити.

14.2 Проникаючі рани слід негайно закрити змоченою водою пов'язкою

або вологою тканиною, щоб ізолювати їх від кисню, доки не будуть видалені частинки фосфору.

14.3. Нанесіть на рану розчин бікарбонату натрію та харчової соди, щоб нейтралізувати накопичення ортофосфорної кислоти, а потім видаліть залишки видимих уламків: їх легко помітити, оскільки вони світяться в темряві.

14.4. Не торкайтеся фосфору пальцями! Опік необхідно накрити мокрою пов'язкою. Замочіть у розчині соди або воді, щоб запобігти повторному займанню фосфору.

15. Дії при радіаційній аварії.

15.1 Перебування в притулку.

15.1.1 Тримати подалі від стін і дахів.

15.1.2 Залишайтеся в приміщенні без вікон і зовнішніх дверей.

15.1.3. Закрийте та заклейте всі отвори та щілини (скотчем, вологою ганчіркою).

15.1.4. Вимкніть системи вентиляції (кондиціонери, обігрівачі).

15.1.5. Не залишайте свій притулок, доки не отримаєте відповідні вказівки від влади через офіційні канали.

15.2 Вам необхідно провести дезінфекцію.

15.2.1 Обережно зніміть верхній шар одягу.

15.2.2 Щільно загорніть одяг, який ви знімаєте, і тримайте його подалі від людей і тварин.

15.3. По можливості вимийте.

15.3.1. Прийміть душ з милом і вимийте волосся шампунем.

15.3.2 Не використовуйте кондиціонер, щоб уникнути фіксації радіоактивних речовин.

15.3.3. Не тріть і не чешіть шкіру, щоб запобігти потраплянню радіоактивного матеріалу в рану.

15.3.4. Одягніть чистий одяг.

16. Остаточні умови опису.

16.1 Інструкції з безпеки життєдіяльності під час воєнного стану

переглядаються та переглядаються не рідше одного разу на п'ять років.

16.2. Якщо протягом 5 років з дня затвердження (введення в дію) цього розпорядження про охорону праці та життєдіяльності під час воєнного стану не зміняться умови, його дія автоматично продовжується на наступні 5 років.

16.3. Своєчасне внесення змін і доповнень, а також ознайомлення з цією Інструкцією покладається на відповідального за охорону праці загальноосвітніх навчальних закладів.

## Висновок

Дослідження включає аналіз теоретичних аспектів управління бізнесом, а також конкретні приклади застосування цих концепцій на прикладі ТОВ "ХИМКОР". Розділи про аналіз фінансово-економічного стану, систему стимулювання персоналу, методи удосконалення управління та безпеку життєдіяльності під час воєнного часу, які представлені у дослідженні, виявляють глибокий аналітичний підхід до розгляду проблем та високий рівень експертизи. Дослідження дозволяє визначити ключові аспекти управління та пропонує конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності на ТОВ "ХИМКОР" в сучасних умовах, а також за умов воєнного часу.

Розділ 1 надає теоретичні основи управління бізнесом та шляхи підвищення ефективності. Для досягнення успіху управлінців важливо розуміти концепції управління підприємством та їх вплив на підвищення продуктивності.

Розділ 2 присвячений аналізу фінансово-економічного стану та системи стимулювання праці персоналу ТОВ «ХИМКОР». Цей аналіз може допомогти визначити слабкі та сильні сторони підприємства, а також ефективні методи стимулювання праці персоналу.

Розділ 3 пропонує методи удосконалення системи управління на ТОВ «ХИМКОР». Зокрема, обґрунтовуються методи вимірювання продуктивності, порівнюється впровадження ERP систем та пропонуються шляхи для підвищення продуктивності.

Розділ 4 розглядає питання безпеки життєдіяльності під час воєнного часу, що може бути важливим аспектом для підприємства з урахуванням можливих ризиків та загроз.

У ході дослідження було проведено аналіз сучасних тенденцій у сфері управління підприємством, виявлено ключові проблеми та недоліки існуючої

системи управління. На основі теоретичних досліджень та практичного аналізу було розроблено рекомендації щодо удосконалення цієї системи.

Зокрема, виявлено, що впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як ERP системи, може значно полегшити процеси управління та забезпечити більшу ефективність у прийнятті рішень. Також виявлено, що важливою складовою успішної системи управління є ефективна система мотивації персоналу, яка стимулює їхню продуктивність та відданість підприємству.

Пропоновані в роботі рекомендації можуть стати основою для подальших практичних заходів з удосконалення системи управління на підприємстві. Вони спрямовані на забезпечення оптимального використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, результати дослідження підтверджують актуальність теми та важливість впровадження рекомендацій для підвищення ефективності управління на підприємстві.



## Список використаних джерел

1. Acumatica ERP. URL: <https://www.acumatica.com>
2. Bei, H.V. (2018) Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho rinvia zaluchenosti pratsivnykiv [Personnel development management as a method of ensuring a high level of employee involvement]. Modern Economics, vol. 8, pp. 6–14. (in Ukrainian)
3. YOUCONTROL/ХИМКОР.URL:  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36322532/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36322532/)
4. Semykina, M.V. (Eds.). (2021) Profesiinyi rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu [Professional development of enterprise personnel in the system of motivational management]: kolektyvna monohrafiia [a monograph]. Kropyvnytskyi: Vydavets Lysenko V.F., 440 p. (in Ukrainian)
5. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20, Issue 4. P. 1–7.
6. Shaulska, L., Kovalenko, S., Allayarov, Sh., Sydorenko, O. and Sukhanova, A. (2021). Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal, Vol. 20, Issue 4, pp. 1–7.
7. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/122>
8. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
9. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
10. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6–14.

11. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
12. Висоцька М.П., Овсак О.П., Пшеничний О.О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту / М.П.Висоцька, О.П.Овсак, О.О. Пшеничний / СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. Випуск 1 (18) 2019. с. 148-155.
13. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. – К., 2018. – С.618-622
14. Відмінності між контрактом та трудовим договором [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.help/article/vidminnosti-mizh-kontraktom-ta-trudovim-dogovorom>
15. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
16. Гринчук Т. П. Управління фінансовою безпекою підприємства. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки. Луцьк, 2021. 565 с.
17. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. №5. С. 144 – 147.
18. Дончак Л. Г., Добіжа, В. В., Шкварук, Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2020. № 154. С.104-108. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>.
19. Життєвий світ і психологічна безпека людини в умовах суспільних змін. Реферативний опис роботи / М. М. Слюсаревський, Л. А. Найдьонова, Т. М. Титаренко, В. О. Татенко, П. П. Горностай, О. М. Кочубейник, Б. П.

Лазоренко. Київ: Талком, 2020. 318 с.

20. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1(34). С. 29–35

21. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

22. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 66. 2022. С.104-109.

23. Ільницька І.А. Теоретичний аналіз соціально-психологічної безпеки особистості. Психологічні науки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип.1, Том 2, 2018 р. С.137-141.

24. Інструкція з охорони праці та безпеки життєдіяльності ІНСТРУКТАЖ з безпеки життєдіяльності під час воєнного стану. URL: <http://sanschool11.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B7-%D0%91%D0%96%D0%94-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83.pdf>

25. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 2 (8). С. 119-129. 4. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 3 (9). С. 162-172.

26. Мазур А.О., Кириченко С.О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). С. 253 – 258 3. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. №31. С. 146 – 149

27. Мартин О.М., Сліпак Р.М. Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення // VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and perspectives of development», February 21-23, Budapest, Hungary. 2022. Pp. 68-70.

28. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

29. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

30. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

31. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>

32. ОПЕНДАТАБОТ. ХИМКОР. URL: <https://opendatabot.ua/c/36322532>

33. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

34. Система стимулювання персоналу аналіз сучасного стану. URL: <https://ua-referat.com/%D0%A1%D0%B8%>

35. Стимулювання праці: цілі, принципи, види та форми. URL: [http://ni.biz.ua/7/7\\_13/7\\_135852\\_stimulirovanie-truda-tseli-printsipi-vidi-i-formi.html](http://ni.biz.ua/7/7_13/7_135852_stimulirovanie-truda-tseli-printsipi-vidi-i-formi.html)

36. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 18. Вип. 3 (43).

37. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 35.

38. Сучасні системи та форми стимулювання праці. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/suchasni-sistemi-ta-formi-stimuljuvann/>

39. Сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38634/1/68.pdf>

40. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. URL: <file:///C:/Users/SONY/Downloads/183688-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-416719-1-10-20191216.pdf>.

41. Удосконалення системи мотивації персоналу як основи ефективної діяльності підприємства. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2879/>

42. Удосконалення системи мотивації персоналу як основи ефективної діяльності підприємства. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2879/>

43. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18718/1/DOMIN2021\\_P122-124.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18718/1/DOMIN2021_P122-124.pdf)

44. Удосконалення системи управління підприємством ТОВ “Мій Київ офіс”. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53627/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b\\_2\\_021\\_073\\_%d0%90%d0%b2%d0%ba%d1%81%d0%b5%d0%bd%d1%82%d1%8c%d1%94%d0%b2%d0%b0%d0%86.%d0%9e.-3.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53627/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2_021_073_%d0%90%d0%b2%d0%ba%d1%81%d0%b5%d0%bd%d1%82%d1%8c%d1%94%d0%b2%d0%b0%d0%86.%d0%9e.-3.pdf)

45. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / Г.М.Захарчин, Й.С.Ситник, А.О.Касич, Г.В.Назарова та ін.. за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г.М.Захарчин і д-ра екон. наук Й.С.Ситника. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021.- 280с.

46. Фактори, що визначають функціонування системи управління персоналом. URL:

[https://stud.com.ua/48966/menedzhment/faktori\\_viznachayut\\_funktsionuvannya\\_sistemi\\_upravlinnya\\_personalom](https://stud.com.ua/48966/menedzhment/faktori_viznachayut_funktsionuvannya_sistemi_upravlinnya_personalom)

47. Форми і методи стимулювання персоналу в сучасних умовах. URL: <https://referatss.com.ua/work/formi-i-metodi-stimuljuvannja-personalu-v-suchasnih-umovah/>

48. Фостяк В. І. Управління безпековою діяльністю промислових підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020. 290 с.

49. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства / Ю.А. Харченко // Ефективна економіка. – 2022. – № 7. – URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/150/150> DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.11

50. Цюман Т., Нагула О. Психологічна формула безпеки як концептуальна основа формування навичок безпечної поведінки особистості. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка № 35 (1), 2021, С.94-101.

51. Чернишова Л. І., Звонарьова В. О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 429-435.

52. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_ganuzek.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm)

53. Юшкевич О. О. Напрями мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства / О. О. Юшкевич. – 2019.

54. Які основні причини, окрім фінансових, спонукали українців звільнитися у 2021-2022 роках. URL: <https://www.work.ua/en/news/ukraine/1995/>

# Додатки

## Додаток А

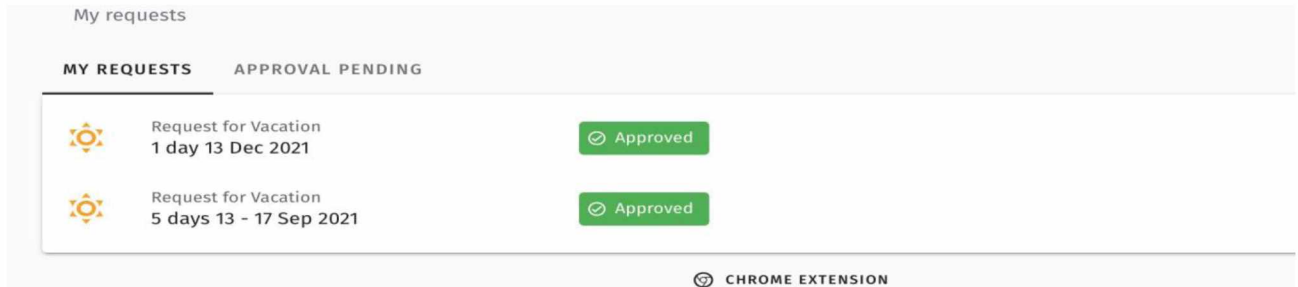


Рис 1. Запити на відпустку( власні та працівників)

### Earnings

Type	Project	Internal Hours	Amount Internal	Total
Sickness 100% compensation for 1.625d -		12h 58		
Work		47h 15		
Work		30h 30		
Work		29h 0		
Work		20h 0		
Work		13h 45		
Work		10h 30		
Work		8h 0		
Work		4h 0		

**GROSS PAYMENT**

Рис 2. Можливість переглядати платіжну інформацію

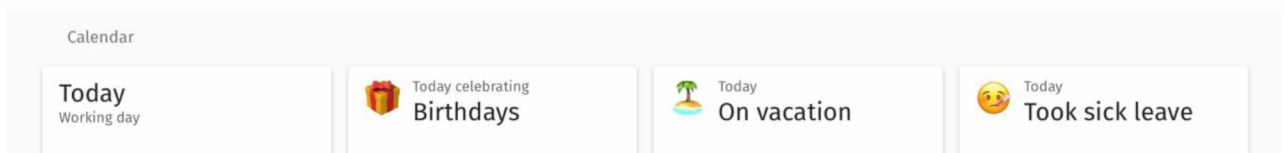


Рис 3. Календар з відображенням працівників та їх статусів( лікарняний, відпустка, день народження)



Reports / Tracking Report

### Ivanna Avksentieva

Project: PM/BA Office

Period: 01 - 30 Nov 2021

Date	Comment	Internal hours	External hours
<b>Total</b>		<b>60h 15m</b>	<b>0h 00m</b>
11/02/2021	1-2-1, communication, sync with Anna Pa PMBA-4: Management	02h 00m	—
11/03/2021	Sync( Anna, Nazariy), 1-2-1, allocation discussion PMBA-4: Management	02h 00m	—
11/04/2021	Работа над запросом PMBA-1 PMBA-1: Weekly PM&BA office stream meeting	01h 00m	—
	communication via slack(GDF, process) PMBA-4: Management	01h 00m	—
11/08/2021	log review + reassignment PMBA-4: Management	01h 00m	—
11/09/2021	Communication( closing, syncs, allocation, new discovery )	02h 00m	—

Period \*  
11/01/2021 - 11/30/2021

Employee  
Ivanna Avksenti x v

Project  
PM/BA Office x v

Task  
Select a task v

Show internal hours  
 Show vacation & sickness  
 Show only overtimes

[Download](#)

Рис 4. Можливість переглядати список виконаних робіт щоденно та окремо по ЛЮДЯМ

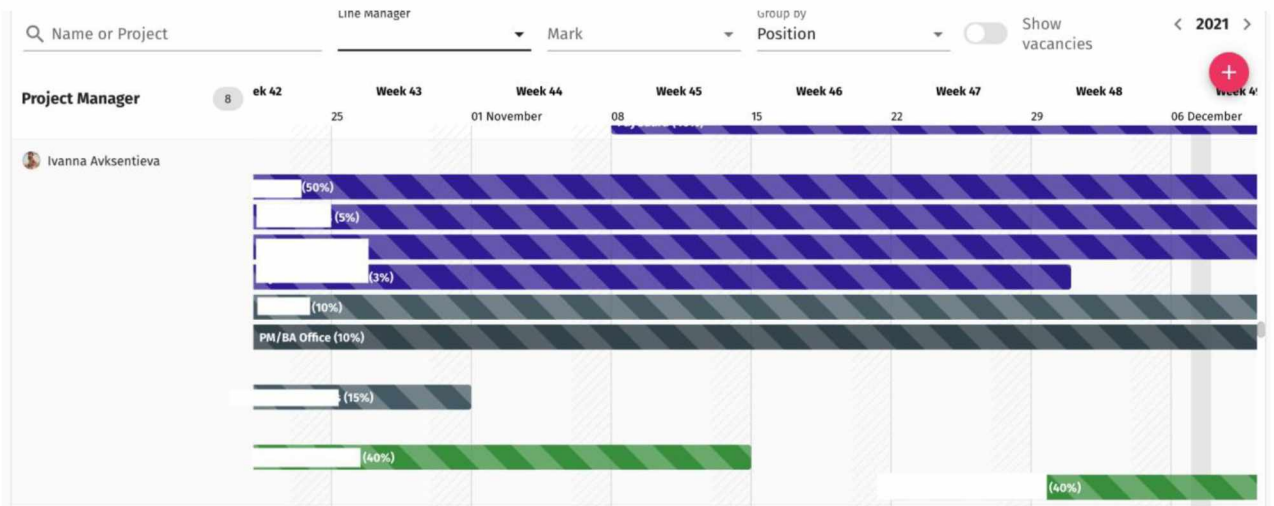


Рис 5. Можливість планувати ресурси та їх навантаження

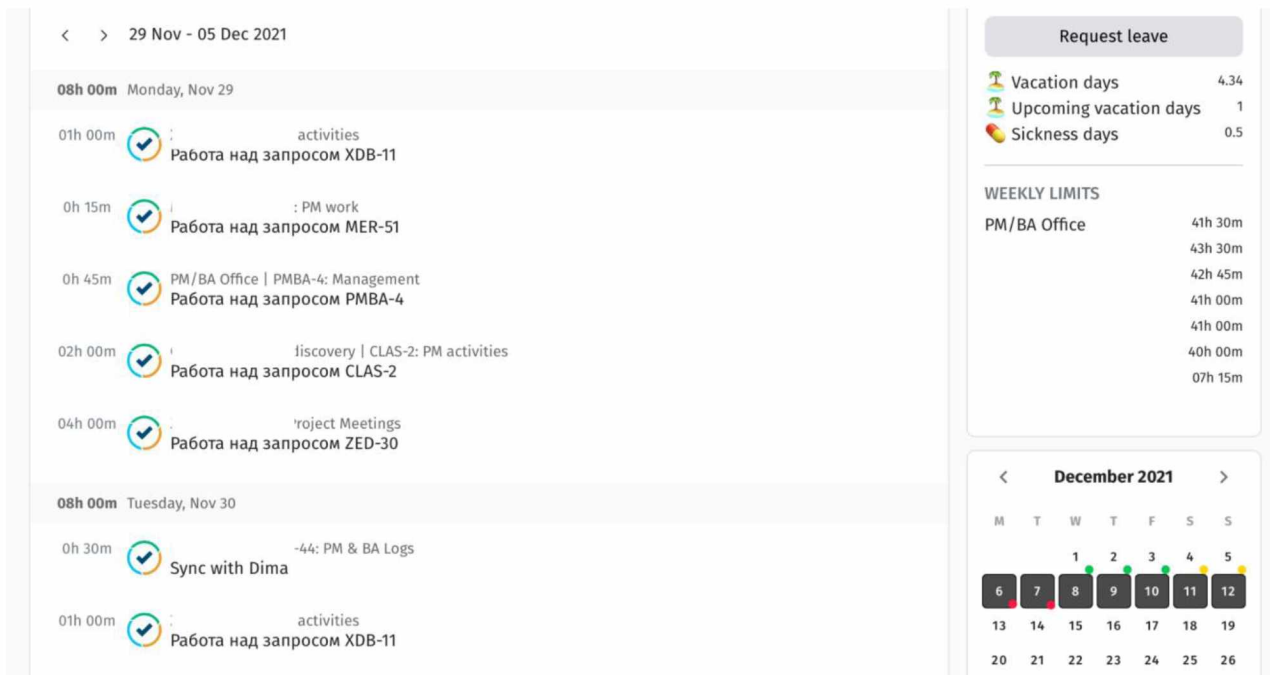


Рис 6. Можливість переглядати персональну інформацію( виконану роботу по днях, ліміт годин на проекти, відповідність робочому графіку та можливі варіанти відпочинку)

<b>Фінансова звітність</b>			
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Дохід</b>	1 008 200 грн	1 812 000 грн	2 668 600 грн
<b>Чистий прибуток</b>	30 900 грн	47 800 грн	68 400 грн
<b>Активи</b>	799 100 грн	766 900 грн	720 300 грн
<b>Зобов'язання</b>	538 800 грн	471 300 грн	0 грн

Фінансова звітність ТОВ «ХИМКОР»