

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ  
КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ»**

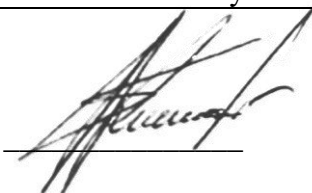
**З В І Т**

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Економіки, управління та адміністрування
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма	Торговельний менеджмент
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	Міронов Гліб Андрійович
Курс, академічна група	4 курс, група МБ-21

### Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики			Відмітки про виконання
		1	2	3	
1	Організаційно-економічна характеристика об'єкту практики	+			Виконано
2	Планування, управління та контроль діяльності на підприємстві	+			Виконано
3	Характеристика товарної політики підприємства		+		Виконано
4	Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства (організації, установи)		+		Виконано
5	Індивідуальне завдання			+	Виконано
6	Складання та захист звіту			+	Виконано

Керівник практики: \_\_\_\_\_



Тетяна БОЛОТОВА

(посада, ім'я, прізвище)

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЖАМП» – ТОВ «ДЖАМП» – основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

На підприємстві працює 170 працівників. Весь колектив, а це працівники відділів продажів, закупівлі, транспортного відділу, складських служб, працюють для задоволення потреб і потреб клієнтів компанії в області продуктів харчування.

Організаційна структура ТОВ «ДЖАМП» представлена на рисунку 1.



Рисунок 1 – Організаційна структура ТОВ «ДЖАМП»

Компанія гарантує оперативність та стабільність виконання замовлень. Індивідуальний підхід до кожного клієнта дозволяє знаходити найефективніші схеми довгострокового та взаємовигідного співробітництва.

Основними показниками, що характеризують діяльність дистриб'ютора, є, перш за все, обсяг продажів, який являє собою виручку від реалізації продукції, а також витрати на її реалізацію, відповідно дві ці статті і безпосередньо впливають на кінцевий результат – прибуток від продажів і рентабельність бізнесу.

Продукція ТОВ «ДЖАМП» закуповується у різних постачальників-виробників, з якими компанія має довгострокові відносини (зобов'язаннями компанії – дистриб'ютора є виконання різних показників за обсягом продажів, рівнем дистрибуції, клієнтською базою, трансляцією маркетингової стратегії постачальника на закріплену за дистриб'ютором зону відповідальності).

ТОВ «ДЖАМП» має необхідні ресурси для ведення дистриб'юторської діяльності (складські ресурси, команду торгових представників, транспорт, офіс).

Розглянемо виробничо-економічні показники діяльності підприємства протягом трьох років з 2022 по 2024 роки. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЖАМП» в 2022-2024 роках представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні показники фінансово-господарську діяльність ТОВ «ДЖАМП» в 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Приріст 2024 р. до 2022 р., тис. грн.	Приріст 2024 р. до 2022 р., %
Об'єм продажів, тис. грн.	1256 000	1487190	1568220	312 220	24,86%
Собівартість продукції, тис. грн.	981 250	1143992	1215674	234 424	23,89
Позареалізаційні доходи, тис. грн.	207 403	224 335	222 270	14 867	7,17
Валовий дохід, тис. грн.	482 153	567 533	574 816	92 663	19,22
Комерційні витрати, тис. грн.	213 563	218 008	277 708	64 145	30,04
Управлінські витрати, тис.грн.	42 216	59 320	55 624	13 408	31,76
Прибуток від продажів, грн.	226 374	290 205	241 484	15 110	6,67
Чистий прибуток, тис. грн.	185 627	235 066	202 846	17 220	9,28
Прибуток від продажів від обороту, %	18,02	19,51	15,40	- 3	- 14,56
Середньооблікова чисельність, чол.	237	170	170	-67	-28,27
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	40000000	40400000	40800000	800000	102
Фондовіддача	0,0314	0,0368	0,0384	0,007	122,29
Фондомісткість,	31,85	27,17	26,02	-5,83	81,70
Рентабельність продажів, %	14,78%	15,81%	12,93%	- 2%	- 12,48%

З аналізу даної таблиці видно, що прибуток від продажу продукції ТОВ «ДЖАМП» у 2024 році становив 1568220 тис. грн, що у 24,86 % вище, ніж у 2022 року. При цьому собівартість продукції за аналізований період збільшилася всього на 23,89 % і склала 1 487 190 тис. грн. Це говорить про те, що обсяг продажів зростає в основному за рахунок підвищення цін від постачальників компанії, що змушує збільшувати ціни компанію ТОВ «ДЖАМП», а зростання продажів у натуральному вираженні практично не відбувалося у 2022-2024 роках.

Валовий дохід від продажів у 2024 році становив 574 816 млн. грн та збільшився щодо рівня 2022 року на 19,22 %, а прибуток від продажів у 2024 р. становив 241 484 млн. грн, що на 6,67% більше, ніж за 2022 рік.

У той ж час спостерігається зростання комерційних і управлінських витрат, що випереджає зростання обсягу продажу (комерційні витрати за аналізований період збільшилися на 30,04 %, а управлінські витрати зросли на 31,76 %). Це свідчить про те, що у діяльності ТОВ «ДЖАМП» у 2022-2024 роках спостерігається дисбаланс між збільшенням витрат та віддачею від них. Це також свідчить про зниження показника рентабельності на 12,48 %.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів протягом аналізованого періоду зросла з 40 000 000 грн в 2022 року до 48 000 000 грн в 2024 році. Це відбулося за рахунок придбання транспортних засобів. Приріст 2024 р. до 2022 року склав 102 %.

Ступінь використання основних виробничих фондів характеризують показники фондівіддачі та фондоемності. Зростання показника фондівіддачі і зниження показника фондомісткості свідчать про покращення використання основних фондів в ТОВ «ДЖАМП» за період 2022-2024 роки.

Базовим показником, що відображає реальну результативність функціонування персоналу компанії, є продуктивність праці. У перебіг 2022-2024 роки продуктивність праці в ТОВ «ДЖАМП» зросла на 129,48 %.

Проведемо аналіз зміни витрат, які включаються до структури собівартості продукції. Дані подано у таблиці 2.

Таблиця 2 – Витрати, що включаються до собівартості товарів, робіт, послуг та управлінські витрати, тис. грн

Показники	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	2024 рік	Питома вага, %	Зміна, тис.грн	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати, тис. рн. всього	1023466	100	1203312	100	1271298	100	67986	5,6
Собівартість продажів всього, у тому числі:	981250	95,9	1143992	95	1215674	95	71682	1,1
Матеріальні витрати	458114	44,8	699140	58,1	857530	67,5	158390	1,2
Клінінгові послуги	156824	15,3	167805	13,9	201114	15,8	33309	1,2
Комунальні платежі	50826	49,7	64750	54	76900	60,5	12150	1,2
Витрати на оплату праці, включаючи відрахування на соціальні потреби	100120	9,8	120530	10	140870	11,1	20340	1,2
Амортизація	500800	48,9	550600	45,8	610400	48	59800	1,1
Інші витрати	5036	0,5	6780	0,6	10540	0,8	3760	1,6
Управлінські витрати всього: у тому числі	42216	4,1	59320	4,9	55624	5	-3696	0,9
Матеріальні витрати	3056	0,3	7800	0,6	12600	0,9	4800	1,6
Комунальні платежі	6832	0,7	7214	0,6	8630	0,7	1416	1,2
Витрати на оплату праці, включаючи відрахування на соціальні потреби	16000	1,6	18000	1,49	22000	1,7	4000	1,2
Амортизація	1008	0,1	1008	0,1	1008	0,1	0	1
Договір управління	6000	0,6	8000	0,7	10000	0,8	2000	1,25
Оренда землі	9000	0,9	9000	0,7	9000	0,7	0	1
Інші витрати	1500	0,1	1500	0,1	1500	0,1	0	1

Дані таблиці 2 свідчать, що темпи зростання витрат, які включаються до собівартості товарів, робіт, послуг становив 5,6 %. Витрати, що включаються до собівартості та управлінські витрати в аналізованому періоді зростали рівномірно. У 2024 р. відбулося зниження управлінських витрат.

Розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «ДЖАМП». Вони відбивають співвідношення власних і позичкових коштів у джерелах фінансування товариства та характеризують ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторів (таблиця 3).

Таблиця 3 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ДЖАМП»

Найменування	Рекомендовані значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,6	0,6	0,7
Ставлення сумарних зобов'язань до сумарних активів	0,2-0,5	0,2	0,2	0,2
Ставлення сумарних зобов'язань до власному капіталу	0,25-1	0,3	0,3	0,3

Коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «ДЖАМП» у 2024 р. зріс. І становив 0,7. Відношення сумарних зобов'язань до сумарних активів не перевищує нормативне значення і складає 0,2. Відношення сумарних зобов'язань до власного капіталу перебуває у межах норми.

Показники рентабельності та ділової активності є основними характеристиками ефективності фінансово-господарську діяльність підприємства (таблиця 4).

Таблиця 4 – Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «ДЖАМП»

Найменування	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Оборотність активів, грн	365/1,72	365/2,08	365/2,18
Оборотність запасів, раз	2,15	2,69	2,87
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	143	129	116
Рентабельність необоротних активів, %	15,11	16,47	17,18
Рентабельність власного капіталу, %	8,01	9,20	10,15

Рентабельність необоротних активів та рентабельність власного капіталу ТОВ «ДЖАМП» зросли.

Показники ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЖАМП» представлені в таблиці 5.

Таблиця 5 – Показники ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЖАМП»

№ п/п	Показники ефективності фінансово-господарської діяльності	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Виручка (тис.грн)	745,540	980,170	1100,550
2	Рентабельність продажів (%)	14,78	15,81	12,93
3	Коефіцієнт поточною ліквідності	1,5	1,6	1,67
4	Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	0,6	0,6	0,6
5	Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,6	1,98	2,09
6	Залишкова вартість необоротних активів (тис. грн)	2036,140	2010,960	1990,640
7	Вартість чистих активів (тис. грн)	1183,675	1914,365	2011,134
8	Рентабельність активів (%)	0,041	0,044	0,05
9	Коефіцієнт платоспроможності	1,43	1,45	1,50
10	Коефіцієнт капіталізації	0,9	0,91	1
11	Рівень зносу (%)	34	38	42
12	Виторг на 1-го працівника (тис.грн)	2,132	2,800	3,144

Показники даної таблиці дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ДЖАМП» ефективно використовує свої кошти. Виручка від реалізації зросла, коефіцієнти загальної оборотності активів і платоспроможності, і навіть рентабельність активів збільшилися.

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ДЖАМП» говорить про те, що компанія розвивається стабільно, але не достатньо ефективно та потребує змін у галузі управління обсягом продажів та зниження витрат на управління продажами.

На прийняття управлінських рішень впливають різні чинники як внутрішнього, і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим нам необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ДЖАМП». Мікросередовище даної організації можна проаналізувати за такими основними компонентами, згідно з моделлю 5 сил конкуренції М. Портера: постачальники, покупці, перешкоди для входу / виходу, замітники, суперництво. Аналіз мікросередовища за моделлю наведено в таблиці.

Таблиця – Аналіз 5 сил конкуренції ТОВ «ДЖАМП»

Чинник	Ступінь невизначеності	Ступінь впливу на організацію	Опис ситуації	Можливість впливу з боку організації
Покупці	2	5	Компанія має близько 4000 клієнтів, з якими має довгострокові відносини, ситуація досить сприятлива, частка ринку висока, є налагоджена взаємодія з клієнтами всіх рівнів	Організація може впливати на покупців шляхом маркетингової діяльності, стимулювання збуту, розміщення рекламних матеріалів в торгових точках, проведення дегустацій та ін.
Постачальники	4	3	Організація має кілька постачальників, проводить регулярний моніторинг постачальників, має довгострокові партнерські відносини із постачальниками	Організація може обирати постачальників, певною мірою диктувати умови постачальникам, може відмовитися від низки контрактів, якщо вони стануть не вигідними
Існуючі конкуренти	5	5	На ринку присутня велика кількість конкурентів, як дистриб'ютори молочних, м'ясних і ін. компаній, так і оптові фірми і виробники продовольчих товарів	Організація веде конкурентну боротьбу шляхом ціноутворення, маркетингових активностей, логістики, за рахунок чого утримує невелике перевага на ринку, але ситуація конче не стабільна
Загроза появи нових конкурентів	5	5	Існує загроза появи нових гравців на ринку, даний сегмент ринку зростає, конкуренція посилюється	Компанія має вплив за рахунок свого авторитету та позиції на ринку, але є ризик появи нових великих гравців
Загроза появи товарів - замінників	1	1	Компанія має широкий асортимент молочних, м'ясних та ін. продуктів харчування, які взаємозамінні, загроза з боку товарів- замінників не істотна	Організація формує свій портфель продуктів з урахуванням взаємозамінності продуктів

ТОВ «ДЖАМП» перебуває під значним впливом як оптових і роздрібних покупців, так і конкурентів, що вже діють на цьому ринку. Висока конкуренція спостерігається як серед оптових постачальників, так і серед виробників молочної та м'ясної продукції, а також різних соків.

Крім існуючих конкурентів, загрозу для компанії становить можливий вихід нових гравців на ринок, що обумовлено його привабливістю та перспективністю. Це підкреслює необхідність стратегічного планування та конкурентних переваг для збереження позицій підприємства.

ТОВ «ДЖАМП» підтримує співпрацю з великою кількістю постачальників, що дозволяє компанії гнучко реагувати на зміну ринкових умов. У разі ситуацій, що призводять до зниження прибутковості, підприємство має можливість оптимізувати партнерські зв'язки, відмовляючись від неприбуткових контрактів.

Загроза з боку товарів-замінників для компанії є незначною, оскільки її асортимент є достатньо широким. Внутрішня взаємозамінність окремих продуктів у портфелі компанії додатково мінімізує ризики, забезпечуючи стабільність позицій на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ДЖАМП» наведено у таблицях: аналіз зовнішнього оточення компанії за методикою PEST-аналіз, за наступними напрямками аналізу: політичне середовище (P), економічне середовище (E), соціальне середовище (S) та технологічне середовище (T), які оцінюються за ступенем впливу на організацію та ймовірністю посилення даного впливу в найближчому майбутньому (2-3 роки і поділяються на 2 групи – можливості та загрози).

Основними факторами, які мають найбільш високу ступінь впливу на аналізовану організацію та ймовірність збільшення ступеня впливу в майбутньому, що визначають можливості зростання компанії, є стабільність ринку молочної та м'ясної продукції, підвищення конкурентоспроможності української продукції, соціально-позитивне ставлення споживачів до названої продукції, поява нових видів продукції, розробок та інновацій в постачальників-виробників, розвиток інформаційних систем та засобів комунікацій у цій галузі.

Таблиця – PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». Розділ «МОЖЛИВОСТІ»

Стратегічна сфера	Можливості	Ступінь впливу	Ймовірність зміни ситуації
1.Політична	1.1 Відсутність жорсткого регулювання даного виду діяльності	Середня	Низька
2.Економічна	2.1 Стабільність ринку кондитерської та бакалійної продукції, низька еластичність попиту	Висока	Середня
	2.2 Зростання конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва	Висока	Висока
	2.3 Збереження ролі дистриб'юторів у розподілі продукції	Висока	Висока
3.Соціальна	3.1 Зростання народжуваності (діти – значуща цільова аудиторія)	Середня	Середня
	3.2 Довіра споживача до якісних та сертифікованих продуктів	Висока	Низька
	3.3 Соціально-позитивне ставлення до кондитерських виробів	Висока	Висока
4.Технологічна	4.1 Поява нових видів кондитерських виробів, технологій виробництва у постачальників	Висока	Середня
	4.2. Швидкий розвиток засобів інфокомунікацій	Середня	Середня

Таблиця 1 – PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». Розділ «ЗАГРОЗИ»

Стратегічна сфера	Загрози	Ступінь впливу	Ймовірність зміни ситуації
1.Політична	1.1 Обмеження ввезення на територію продукції зарубіжних країн	Висока	Висока
	1.2 Можливе збільшення податкових ставок	Висока	Низька
2.Економічна	2.1 Зниження рівня прибутковості у потенційних клієнтів через погіршення економічної ситуації	Середня	Висока
	2.2 Зростання витрат на покупку деяких видів сировини (наприклад, горіхи, какао-боби)	Висока	Висока
	2.3 Підвищення рівня цін користування ресурсами (електроенергія, вода, паливо)	Середня	Середня
	2.4 Оптимізація витрат постачальниками, можливе скорочення бонусів, маркетингових бюджетів	Висока	Висока
3.Соціальна	3.1 Зміни у способі життя та пріоритетах населення з огляду кризи	Середня	Середня
	3.2 Зниження довіри до торгових компаній у клієнтів, споживачів, працівників	Висока	Середня
	3.3 Зростання орієнтованості товариства на здорове харчування і дієти	Низька	Середня
4.Технологічна	4.1.Підвищення вимог до якості кондитерських виробів	Середня	Низька

	4.2.Поява нових видів продукції і упаковки у конкурентів	Середня	Висока
--	--	---------	--------

Однією з перспективних можливостей для зростання є те, що виробники найближчим часом продовжать співпрацю з дистриб'юторами, оскільки значна частина ризиків перекладається на посередників. У період економічної нестабільності виробники, ймовірно, надаватимуть перевагу співпраці з перевіреними партнерами, що забезпечує стабільність постачання та мінімізацію ризиків.

Основними загрозами для бізнесу залишаються кризові явища в економіці України, що можуть призвести до зниження довіри населення до сфери торгівлі. Зростання цін та високі торгові націнки можуть викликати негативну реакцію з боку партнерів і клієнтів компанії. Додаткові ризики включають зниження рівня доходів населення, зміну споживчих пріоритетів та скорочення платоспроможності клієнтів, що впливає на загальний рівень рентабельності підприємств.

Компанія демонструє стабільний та ефективний розвиток, проте проблеми в управлінні продажами, що виникли у 2022–2024 роках, спричинили зниження рівня рентабельності. Це свідчить про необхідність оптимізації процесів продажу для покращення фінансових результатів та підтримки стійкого зростання підприємства.

Аналіз та оцінка якості процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП» проводиться в розрізі транспортного відділу, оскільки саме доставка продукції для ТОВ «ДЖАМП» є найважливішим напрямом виробничої діяльності.

Ефективність ухвалення управлінських рішень можна оцінити, використовуючи систему показників ефективності управління транспортним відділом ТОВ «ДЖАМП». Організаційна структура цього відділу компанії представлена на рисунку 2.

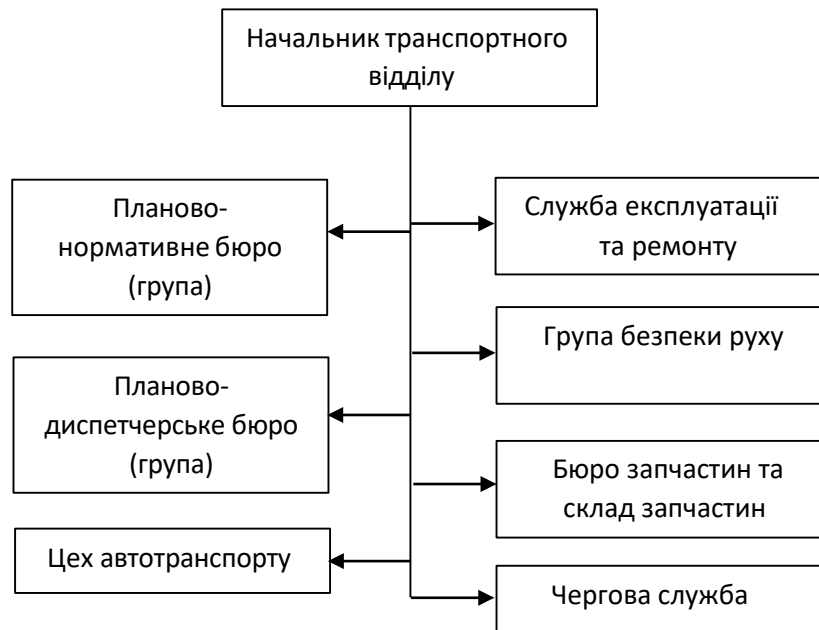


Рисунок 2 – Організаційна структура транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП»

Для розрахунку системи показників проаналізуємо економічну ефективність роботи транспортного відділу для підприємства, його склад і чисельність персоналу (таблиця 6).

Таблиця 6 – Склад та чисельність персоналу транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП»

Посада	Кількість чоловік			Темп зростання 2024/2022*100, %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Начальник відділу	1	1	1	100
Інженер планово-нормативного бюро	3	3	3	100
Інженер планово-диспетчерського бюро	3	3	3	100
Водії автотранспорту	50	45	48	96
Служба експлуатації і ремонту:	6	9	7	116
Механік	1	2	1	100
Заправник	2	2	1	50
Електрогазоварювальник	1	1	2	150
Електрозварювальник	1	2	2	150
Машиніст	1	2	1	100
Група безпеки руху	3	3	3	100
Бюро запчастин і склад запчастин	2	2	2	100
Диспетчер чергової служби	3	3	3	100
Разом:	71	69	70	98,6

За аналізований період чисельність персоналу транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП» скоротилася незначно, а саме, на 1,4 %, у тому числі відбулися такі зміни: насамперед відбулося збільшення чисельності працівників служби експлуатації та ремонту. Чисельність електрогазозварників та електрозварювальників у аналізованому періоді збільшилася на 50 %.

Таким чином, аналіз чисельності показує, що транспортний відділ є ключовим у діяльності організації, що обґрунтовує його чисельність та відповідає функціоналу підприємства.

Розглянемо фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень, пов'язаних із діяльністю транспортного відділу. Основними факторами, що впливають на ефективність прийнятих управлінських рішень, є:

1. Поточна ситуація взаємодії компанії з зовнішньої середовищем.
2. Чітка постановка цілі.
3. Об'єм і цінність наявної інформації.
4. Тривалість розробки управлінського рішення.
5. Детальність опрацювання управлінського рішення.
6. Організаційна структура управління підприємством, зокрема транспортним відділом.
7. Форми і методи здійснення управлінської діяльності.
8. Методи та методики розробки та реалізації управлінських рішень.
9. Кваліфікація управлінських кадрів.

У даній сукупності визначальними факторами для ТОВ «ДЖАМП» є обсяг та цінність наявної інформації, час розроблення управлінського рішення, детальність опрацювання наслідків управлінського рішення.

У середньому на одного керівника припадає 16 працівників, що перевищує рекомендовані норми у 2,5 рази, що говорить про перевищене навантаження на керівні кадри транспортного відділу. У свою чергу саме це додаткове навантаження може призвести до реальних збоїв у доставці продукції клієнтам ТОВ «ДЖАМП», а відповідно вплинути на якість прийнятих управлінських

рішень, як даних керівників, начальника транспортного відділу. Відповідно, втрачається час на прийняття рішень, тобто страждає оперативне управління, знижується детальність опрацювання і, нарешті, в цілому на правильність побудови організаційної структури підприємства.

На етапі підготовки управлінського рішення реалізуються такі дії, як діагностика проблеми, збирання необхідної інформації про проблемну галузь, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, визначення та оцінка альтернатив.

На етапі прийняття та реалізації управлінського рішення реалізуються такі дії, як вибір кращого варіанту, коригування та узгодження рішення, затвердження рішення та реалізація рішення.

Слід зазначити, що у спеціалістів транспортної служби виникають проблеми, в основному, саме на етапі підготовки управлінського рішення, оскільки утруднено збирання необхідної інформації щодо вирішення поставлених проблем.

Для того щоб оптимізувати процес прийняття управлінських рішень у транспортному відділі ТОВ «ДЖАМП» необхідно проаналізувати поточну ситуацію з прийняттям управлінських рішень. Чинний підхід до збору інформації для прийняття управлінських рішень, що реалізується ТОВ «ДЖАМП», має "функціональний" характер. Відповідно, інтерпретується як функція від інформаційного оточення організації, тобто у розпорядженні співробітників компанії є бази даних, що містять внутрішню та зовнішню інформацію, яка була зібрана раніше і іноді використовується у процесі підготовки до прийняття рішення функціональними службами.

Так, наприклад, відділи маркетингу та збуту ТОВ «ДЖАМП» формують клієнтську інформаційну базу, що містить контактну інформацію клієнтів, дані про угоди та надані послуги, а також готують огляди ринкових тенденцій та змін бажань клієнтів; відділ кадрів контролює зміни, що відбуваються у складі робочої сили та у випадках найму нових співробітників на вільні вакансії.

Після чого, зібрана та проаналізована інформація направляється директору ТОВ «ДЖАМП» до ухвалення одноосібного управлінського рішення, що цілком відповідає організаційної структурі.

У свою чергу, директор вивчає отриману від підрозділів інформацію, обмірковує альтернативні варіанти та здійснює вибір, тобто одноосібно приймає управлінські рішення щодо всіх аспектів діяльності компанії: від найму співробітників до визначення постачальника. Наступним етапом стає реалізація певного керівником управлінського рішення.

З цим пов'язана одна проблема: після вибору, зробленого керівником, транспортний відділ займається опрацюванням схеми доставки та виробленням оптимального маршруту, що дозволить раціонально розпорядитися наявними транспортними, паливними та людськими ресурсами. Але оскільки клієнтська база безупинно розширюється, завдяки комерційним пропозиціям, розсилку яких ініціює директор, виникає проблема завантаженості транспортного відділу доставкою, а також проблемами узгодження маршрутних листів з керівниками різних рівнів, найчастіше обсяги доставки та документації перевищують пропускну спроможність транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП».

Це пояснюється тим, що директор ТОВ «ДЖАМП» не співвідносить обсяг роботи та чисельність працівників транспортного відділу, тобто наявність необхідних трудових ресурсів для виконання заданої роботи. Що призводить до залучення працівників до понаднормової роботи, а також роботи у вихідні дні.

Таким чином, директор підприємства не порівнює обсяг необхідної роботи з можливостями підприємства.

У ТОВ «ДЖАМП», у розрізі транспортного відділу, застосовуються переважно інтуїтивні та евристичні методи прийняття управлінських рішень. Недостатня кваліфікація в галузі менеджменту фахівців транспортного відділу є однією з причин того, що ці фахівці використовують у своїй роботі лише перераховані вище методи прийняття управлінських рішень.

Керівник транспортного відділу повинен гармонійно поєднувати специфіку діяльності автотранспортної служби та кваліфікацію менеджера високого рівня.

Крім того, слід більше повно інформувати директора ТОВ «ДЖАМП» про реальне співвідношення роботи та персоналу, щоб прийняті управлінські рішення йшли на користь організації, а не вели до незадоволеності працівників своєю роботою, що, безумовно, відбивається на всій діяльності та репутації компанії.