

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
Інституту управління, психології та безпеки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «магістр»  
2 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**Іваніва Станіслава Ігоровича**

**Науковий керівник**  
кандидат технічних наук, доцент  
**ЛЕСЬКІВ Галина Зіновіївна**

**Рецензент**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 202\_ р., протокол № \_\_\_\_\_  
завідувач кафедри менеджменту,

---

(підпис)

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Львів – 2022

## АНОТАЦІЯ

Іванів С. І. Удосконалення системи управління підприємством. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності, цілей та методів управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз управління підприємством на ТОВ «Львівська пивна компанія». У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення процесу управління підприємством ТОВ «Львівська пивна компанія».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* управління персоналом, ефективність, система.

## ANNOTATION

Ivaniv S. I. Improving the enterprise management system. Manuscript. Research on the master of education degree and qualification of Master 073 «Management». Lviv, 2022.

The first section conducts a theoretical study of the essence, goals and methods of enterprise management. The second section analyzes the enterprise management at Lviv Beer Company LLC. In the third section offered directions of improvement of process of management of the enterprise of LLC Lviv Beer Company.

*Keywords:* personnel management, efficiency, system.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	7
1.1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ФУНКЦІЇ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ .....	7
1.2. СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»</b> .....	29
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ» .....	29
2.2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ» .....	35
2.3. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ» .....	41
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»</b> .....	48
3.1. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ».....	48
3.2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	58
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66

## ВСТУП

Високорозвинений стан економіки у світі можливо пояснити успішним управлінням. Управління здійснюють на кожному рівні діяльності сучасних організацій. Менеджмент мов сучасна система управління підприємством, яка працює в умовах ринкової економіки, передбачає створення таких умов, що необхідні для ефективної діяльності та розвитку. Своєрідність сучасного менеджменту полягає у тому, що його спрямованість зосереджена на забезпечення раціональної організації адміністрування підприємством.

Вивчення організації управління підприємством дозволяє дати оцінку гнучкості, надійності адміністрування, ефективності, підготовленості до постійних впливів із зовнішнього середовища. У теперішніх умовах стає надто важливим інформаційне забезпечення, щоб діяльність апарату управління була успішною.

Забезпечення підприємствами ефективної роботи та ринкових переваг в умовах ринкових відносин може бути досягнуто лише ефективною системою управління їх діяльністю. Компанія сама повинна прогнозувати та вивчити ціни, параметри зовнішнього середовища, постачальників, ринки збуту, послуги та асортимент продукції. Вміння швидко та правильно реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, та відповідно до них налаштовувати свою діяльність. Керівництво компанії повинно постійно шукати нові оригінальні підходи в управлінні.

**Актуальність роботи** зумовлена постійною зацікавленістю до теми "Удосконалення процесу управління підприємством", а також її недостатньою вивченістю. Дослідженням даної теми зайнялись такі науковці, як С. Жукова, І. Семернікова, Н. Мешкова-Кравченко, С. Покропивний і багато інших. Провідні підприємства не лише України, а й світу постійно досліджують дане питання, адже від ефективності управління підприємством залежать економічні показники компанії, дружність колективу, кваліфікації працівників та ін.

Розгляд питань пов'язаних із цією тематикою носить як теоретичну, і практичну значимість.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідити удосконалення процесу управління підприємством.

У ході написання кваліфікаційної роботи було поставлено на вирішення такі завдання:

- розглянути сутність, цілі, методи та основні принципи управління підприємством;
- розглянути структуру управління підприємством;
- дослідити організацію управління підприємствами різноманітних організаційно-правових форм господарювання;
- проаналізувати та детально дослідити структуру управління підприємством;
- зробити аналіз фінансово – економічних показників підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління підприємством;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів підприємством.

**Об'єктом дослідження** є процес управління підприємством.

**Предметом дослідження** є особливості удосконалення процесу управління підприємством.

Для досягнення поставлених мети та завдань були використані дві групи методів, такі як: логічні та емпіричні. Серед логічних методів дослідження були використані такі як: аналіз (для аналізу системи управління), та серед емпіричних методів мною було використано статистичні дані (річну звітність емітента), аналіз документів та опитування (для оцінки звикання нових співробітників на підприємстві).

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та семи підрозділів, списку використаних джерел та літератури. Загальний обсяг роботи – 65 сторінок.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи розглядалися на. Тема доповіді «Удосконалення процесу управління підприємством».

## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність управління підприємством: функції, цілі та завдання

Організація управління підприємством має забезпечити ефективну взаємодію органів, які здійснюють управлінський вплив на виконавців (об'єкт управління).

Організаційна структура управління підприємством являє собою склад, співвідношення, взаємозв'язок та підпорядкування органів управління, що забезпечують сприятливі умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування механізму їх реалізації.

Органи управління та об'єкт управління повинні мати стійкі взаємозв'язки, що дозволяють не тільки оперативно впливати на об'єкт управління, а й забезпечувати ефективний зворотний зв'язок в управлінні.

У діяльності будь-якого підприємства слід виділити цілі та обмеження. Вони виконують такі основні завдання в управлінні:

- зіставлення існуючого стану з бажаним;
- керівні вимоги до дій;
- критерії прийняття рішень;
- інструменти контролю.

Основні види цілей:

- прагнення доходу;
- прагнення майнового стану;
- прагнення добробуту;
- прагнення збільшення обороту ( "частки ринку" );
- прагнення зниження витрат; завоювання іміджу.

Таким чином, система управління підприємством повинна враховувати як зміну зовнішньої сфери, включаючи вплив державних інституційних структур, що визначають ділову активність підприємства (урядові та законодавчі органи,

грошово-кредитна система, банки, профспілки тощо), так і необхідність оптимізувати внутрішнє середовище підприємства, що забезпечує високу продуктивність праці та ефективність виробництва.

Кожне підприємство – це складна економічна система, яка складається з багатьох різних елементів, таких як матеріальні, людські ресурси та інформаційні зв'язки в процесі виробництва. Кожне підприємство має набір спільних ознак, які включають управлінські ролі. Вони визначають спільні сфери діяльності або сфери, які разом сприяють ефективній співпраці у спільній роботі. Основні функції менеджменту – планування.

Планування — це метод визначення мети діяльності, передбачення майбутніх подій і поєднання завдань окремих осіб у компанії для досягнення однієї мети. Організацію можна охарактеризувати як процедуру створення структури системи, розподілу ролей, повноважень та відповідальності між працівниками компанії з метою досягнення спільної мети її діяльності; мотивація — це фактор, що спонукає людей в організації співпрацювати в діях, які призводять до досягнення цілей.

Контроль можна описати як акт оцінки результатів, досягнутих протягом тривалого періоду часу, а потім у порівнянні з планом виправлення дій. Ці ролі тісно пов'язані одна з одною в рамках одного процесу управління.

Погане планування або неадекватна організація, а також неадекватна мотивація або поганий контроль можуть негативно вплинути на ефективність управління та діяльності компанії в цілому.

Управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних процесів організації, управління плануванням, мотивації та контролю, які допомагають визначити та досягти бізнес-цілі. Фактична реалізація управлінських завдань може бути здійснена за допомогою системи управління. Активізувати систему для досягнення бажаного результату можна лише за допомогою впливу керівної особи або органу. У цьому випадку потрібні певні інструменти скоординованого впливу, які забезпечать досягнення бажаних цілей. Ці інструменти часто називають стратегіями управління.



Методи управління – це методи контролю окремих працівників, а також профспілок загалом, які необхідні для досягнення цілей бізнесу. Управління на підприємстві спрямоване на осіб, які знаходяться в колі своїх бажань, переважно матеріальних.

Нижче, на рисунку 1.1., подана система управління організацією.



Рис. 1.1. Система управління організацією

Основною характеристикою методів управління є зміст, який лежить у межах мотивацій, якими керується індивід під час виконання виробничих або інших завдань. Мотиви діяльності, за змістом можливо поділити на соціальні, обов'язкові, матеріальні. Тому важливо розрізняти соціально-психологічний, економічний та організаційний підходи до управління підприємствами. Менеджмент в сучасну епоху є унікальною сферою економічних відносин, унікальною за своєю логікою розвитку.

Управління пов'язане з процесами поділу праці всередині підприємства та відокремленням управлінської роботи від виконавчої праці. Зростання значення концепції менеджменту в часи технологічної та наукової революції стало основою для поняття, яке отримало назву «управлінська революція», згідно з якою влада переходить від власників до менеджерів.

Батьком менеджменту вважають американського вченого та інженера Фредеріка Тейлора. Запропонована Тейлором раціоналізація співвідношення між працею і відносинами у виробничому процесі дозволила йому докорінно змінити спосіб функціонування та управління організаціями, а отже, підвищити ефективність виробництва.

Нині у світі три інструменти для управління культурою, ієрархією та ринком. Кожен з них є домінуючим у певній економічній системі. Те, що відбувається зараз у вивченні та практиці управління, відоме як "тиха управлінська революція". Раціоналістична концепція, на якій базувався менеджмент, замінюється абсолютно новою концепцією менеджменту. Її часто називають маркетинговою інформацією.

Основою раціоналістичної ідеї є ідея про те, що результативність підприємства залежить від раціоналізації виробництва та зниження витрат за рахунок використання внутрішніх резервів та ефективного використання ресурсів для виробництва, тобто з точки зору внутрішніх змінних. Компанія розглядається як замкнута система, цілі та завдання якої встановлюються та підтримуються протягом тривалого часу.

Ціль підприємства визначається її власниками перед початком господарської діяльності компанії. Трохи може змінитись мета підприємства в міру нарощування діяльності підприємства, що спрямоване на задоволення вимог на ринку, проте, зазвичай, вже розроблена мета не піддається істотному коригуванню. Допустимо, що метою нашого підприємства є надання послуг усім країнам із задоволення їхніх потреб у комп'ютерних системах. У цьому випадку розроблення мети має досить обширний діапазон, який дозволяє забезпечувати збільшення виробничих обсягів комп'ютерних систем та послуг, які і надаються в даній галузі. Однак в своїй меті вона передбачає задоволення вимог у споживачів певних категорій.

Існують декілька основних цілей бізнесу:

- перегляд та зміна структури організаційного управління компанії;

- оптимізація організації господарських та управлінських процесів;
- удосконалення системи управління, обліку та контролю довірителя показники діяльності підприємства;
- покращене управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності інновацій підприємства, запасів і резервів, виробничих ресурсів;
- підвищення ефективності інноваційних управлінських процесів на підприємстві, а також підвищення якості продукції.

Принципи дії визначають культуру підприємства. Для розуміння того, що мається на увазі під принципами дії, візьмемо до прикладу корпорацію ІВМ. Ось що записано в «пам'ятці» для керівників корпорації ІВМ: «Діяльність організації, як і людини, має будуватися на основі обґрунтованих принципів, якщо організація прагне протистояти конкуренції та досягти успіху в цій боротьбі. Кожен керівник повинен керуватися цими принципами під час прийняття рішень та проведення будь-яких заходів» [42].

Саме таких принципів, що викладені нижче, дотримується корпорація ІВМ у своїй діяльності:

1. Основним принципом є повага до людини, до її прав та її гідності. Використовуючи цей принцип, корпорація ІВМ:

- допомагає своїм підлеглим розвинути творчі якості та використовувати їх ефективно;
- сплачує працю працівників та забезпечує їхній службовий ріст залежно від їхніх результатів;
- забезпечує встановлення двосторонніх контактів поміж керівником та працівником, що передбачають справедливий розгляд спірних питань та справедливе, обов'язкове вирішення.

2. Метою корпорації ІВМ є представлення послуг споживачу найвищої якості. Вироблені ними вироби та послуги приносять прибуток тільки, якщо вони відповідають вимогам споживача і задовольняють його потреби.

Саме для цього підприємству необхідно:

- знання потреб його споживачів та прогнозування їхнього розвитку на перспективу;
- надання споживачам якісного продукту для найбільш ефективної експлуатації.

Висока якість є основною умовою діяльності підприємства. Репутацію корпорації IBM створює високоякісну продукцію, що випускається. У зв'язку з цим будь-яке завдання виконується тільки на високоякісному рівні з використанням всього наявного потенціалу. У прагненні забезпечити високу якість враховується все:

- зайняття провідних позицій у нових розробках;
- знання досягнень інших (їх покращення наскільки це можливо, або використання, якщо вони відповідають потребам підприємства);
- виробництво якісної продукції на базі найдосконаліших проектів за найнижчих витрат.

3. Управлінець повинен бути ефективним організатором. Успіх у діяльності підприємства залежить від здатності кожного управлінця залучити кожного працівника до загального трудового процесу. Для цього керівник має:

- забезпечити керівництво, що стимулює співробітників на виконання завдань, що стоять на найвищому якісному рівні;
- часто зустрічатися зі своїми працівниками;
- сумніватись у прийнятих рішеннях та політиці;
- Добре розуміти потреби у підприємства, робочих ділянок та відділів;
- на перспективу розпланувати свою роботу;
- не відкидати нові ідеї.

Корпорація IBM сумлінно дотримується зобов'язань перед своїми акціонерами, кошти яких забезпечують діяльність організації. Саме тому потрібно:

- дбайливе ставлення до власності, яку їм довіряють;

- забезпечення отримання високого прибутку на вкладені кошти;
- використовувати всі можливості, які забезпечують постійне збільшення прибутків.

4. Чесні взаємини із постачальниками. Необхідно прагнути до встановлення чесних і об'єктивних взаємин із постачальниками продукції та послуг. У зв'язку з цим потрібно:

- робити правильний вибір постачальників, беручи до уваги їх якість продукції та послуг, надійність та цінову політику;
- поважати законні інтереси постачальників та самої корпорації ІВМ під час укладання договорів та чітко виконувати всі контрактні зобов'язання;
- не давати змогу для непотрібної залежності постачальника від корпорації ІВМ. Система, яка складається із конкуруючих компаній задовольняє поточні та перспективні потреби суспільства.

Згадані принципи є обґрунтованими і кожен з цих принципів, так чи інакше, взаємопов'язаний з необхідністю забезпечення високої якості продукції та послуг, що надаються.

Старі командні методи управління відійшли у минуле. Вони були ефективними на початку минулого століття, коли з настанням епохи масового виробництва ручні знаряддя праці поступилися місцем складному обладнанню. Основна частина робочої сили була ненавченою, і в результаті цього процес розроблявся стосовно потреб машинної обробки. Він зводився до найпростіших повторюваних операцій, що вимагають мінімального рівня спеціалізації та підготовки, позбавляючи працівника свободи дій і навіть у деяких випадках свободи думок. Освітній рівень нашої робочої сили змінився, і ми маємо ставити перед своїми працівниками набагато складніші завдання, щоб повністю та ефективно використати всі таланти нашої робочої сили (як розумові, так і фізичні). Робітники та службовці хочуть брати участь у прийнятті рішень, які їх безпосередньо стосуються. Вони хочуть надавати допомогу у вирішенні проблем.

Керівники фірм та підприємств у всьому світі починають розуміти, що в думках їх підлеглих закладено величезний, невикористаний потенціал. Їх талант та знання можна з успіхом використати на благо підвищення якості як виробів так і послуг та економічної ефективності. Неправильно використовувати колективну діяльність лише на вирішення проблем. Ми повинні також надати колективу широкі повноваження щодо прийняття рішень. Не мало підприємств, як IBM, Dana і Hewlett packard, багато років використовують принципи колективної участі і підвищення якості робочого життя.

Провідний японський фахівець Доктор Ісікава, що спеціалізується на галузі управління якістю, сказала про колективну участь це: «Принцип розвитку особистості сприяє успіху справи, тоді як принцип використання особи прирікає справу на провал» [43]. Будується колективна участь на наданні людям змоги прийняття рішень і усунення їхніх проблем. Спільний підхід означає те, що управління вищої ланки передає управлінцям першого рівня та іншим підлеглим ширші обов'язки. Але при цьому керівники вищого рівня та звичайні працівники повинні зрозуміти, що із збільшенням їх повноважень підвищується відповідальність перед компанією за підвищення якості та ефективності.

Зазвичай процес колективної участі має бути вбудований у вже наявну систему управління, і з розширенням повноважень працівників підприємства слід збільшувати сферу контролю керівників для компенсування скорочення обсягу минулих функцій як результату вирішень, що приймаються звичайними працівниками.

Іншим обов'язковим чинником є впевненість співробітників підприємства у довірі до керівництву. Без взаємної довіри та взаємної поваги неможливо залучити працівників підприємства до знаходження та усунення проблем.

Отже, принципи колективної участі, чесні взаємини з постачальниками, якість продукції чи послуг та довіра до керівника є одними із головних принципів, яких повинне дотримуватись підприємство для успішної та ефективної діяльності.

## 1.2. Структура управління підприємством у сучасному менеджменті

Під філософією управління ми розуміємо найзагальніші принципи, на яких побудована структура управління компанією та здійснюються процеси адміністрування. Звісно, філософія якості і філософія управління дуже подібні - філософія якості дає мету та напрямок діяльності компанії, філософія управління дає організаційні засоби для досягнення даної мети. Ф. У. Тейлором дані основи філософії якості, та філософії управління були закладено.

Програма управління якістю Демінга та принципи Тотального Менеджменту Якості, по факту, спрямовані на зміни у структурі системи управління компанією. Зробимо аналіз основних типів структур управління підприємством з призми їхньої відповідності ідеям теперішнього менеджменту якості.

Термін "організаційна структура" відразу виникає нашій уяві як двовимірне деревоподібне схематичне зображення, яке складається з прямокутників та ліній, що з'єднуються. Дані прямокутники зображають виконувану роботу та коло обов'язків та відображають розподіл праці у компанії. Відносна розташованість прямокутників та сполучних ліній показують рівень підпорядкування. Дані співвідношення обмежені лише двома вимірами: вгору - вниз і горизонтально, так як ми аналізуємо обмежені припущення, згідно із якими організаційна структура повинна бути представлена на схемі з двома вимірами, яка на плоскій поверхні викреслюється.

У організаційній структурі немає нічого, що б обмежувало нас у даному відношенні. Також, ці обмеження на структуру організації не рідко викликають серйозні й не дешеві наслідки. Ось тільки чотири з них.

По-перше, між окремими частинами таких організацій виникає не співпраця, а конкурування. У середині організацій є сильніша конкуренція, аніж між компаніями, і дана внутрішня конкуренція підсилює значно менші етичні форми.

По-друге, найпростіший спосіб представлення структури організацій істотно ускладнює визначення завдань декількох підрозділів та замірів відповідних показників якості робіт внаслідок істотної взаємозалежності підрозділів, з'єднаних подібним чином.

По-третє, це сприятливо діє на створення організацій, що опираються змінам, особливо змінам їхньої структури; саме тому вони перероджуються в бюрократичні структури, які не хочуть піддаватись адаптації. Більшість таких організацій навчається надзвичайно повільно, якщо навчаються взагалі.

По-четверте, представлення організаційної структури як дерева з двома рівнями обмежує кількість та характер можливих варіантів рішення проблем, які виникають. Якщо наявне таке обмеження рішення неможливі. Вони забезпечують розвиток компанії з урахуванням соціальних і технічних змін, темпи яких постійно зростають. Наявні умови вимагають, щоб організації були готові не тільки до будь-яких змін, але і здатні їм піддаватися. Іншими словами, має бути рівновага, яка є динамічною. Очевидно, щоб досягти такої рівноваги компанія має мати гнучку структуру (але і гнучкість не гарантує пристосованості, хоча вона необхідна, щоб досягти останню).

Побудова гнучкої, або тієї, яка має під владою інші будь-які переваги організаційної структури являється одним із завдань "структурного зодчества".

Вище перелічені недоліки можна і потрібно долати шляхом побудови організаційної структури із багатьма рівнями. Структура із багатьма рівнями розуміє під собою демократичний принцип управління.

Зазвичай, процес створення організаційної структури управління включає основні три етапи:

- визначення типів організаційних структур (матрична, функціональна, прямого підпорядкування та інші);
- відділення структурних підрозділів (самостійні підрозділи, цільові програми, апарат управління та інші);



- Передача нижчим рівням повноважень (відносини централізації-децентралізації, відносини керівництва-підпорядкування, регламентація діяльності підрозділів, організаційні механізми координації та контролю, розробка положень про структурні підрозділи та посади).

Апарат управління здійснює управління роботою компанії та організацію підприємства. Склад та взаємозв'язок його підрозділів визначає структура апарату управління підприємством, також характер визначених ними функцій. Через те, що розробка такої структури взаємопов'язана з встановленням переліку відповідних підрозділів і штату їхніх працівників, управлінець визначає взаємовідносини поміж ними, обсяг та зміст виконуваних ними робіт, обов'язки і права кожного співробітника.

Виділяють такі основні типи структур управління підприємством, з точки зору ефективності і якості управління:

- ієрархічний тип, серед якого дивізійна структура адміністрування, лінійна організаційна структура, лінійно-функціональна структура адміністрування, штабна структура, лінійно-штабна організаційна структура адміністрування, функціональна структура;
- органічний тип, який включає крос-функціональну структуру адміністрування, або ж матричну структуру управління; проектну структуру адміністрування; бригадну.

Найпоширенішою структурою управління на сучасних підприємствах є ієрархічна структура управління. Така структура управління була побудована згідно принципів управління, сформульованих ще Фредеріком Тейлором у ХХ ст. М. Вебер, являючись німецьким соціологом, розробив концепцію раціональної бюрократії, надавши найповніше формулювання шести принципів.

1. Принцип, у якому кожен нижчий рівень під контролем вищого рівня і підпорядковується йому називається принципом ієрархічності рівнів.
2. Принцип відповідності повноважень і відповідальності співробітників управління місцю у ієрархії.

3. Принцип спеціалізації працівників за функціями, які виконуються та поділу праці на окремі функції.

4. Принцип скоординованості різних завдань, стандартизації діяльності, формалізації, який забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків.

5. Принцип, щодо знеособленості виконання працівниками їх функцій.

6. Принцип, відповідно до якого наймання на роботу та звільнення з робочого місця проводиться у суворій відповідності, згідно кваліфікаційним вимогам називають принципом кваліфікованого відбору.

Організаційна структура, яка побудована відповідно даних принципів, називається ієрархічною або бюрократичною структурою.

Всіх працівників можна диференціювати основні три категорії: управлінці, спеціалісти та ті, хто виконує. Управлінці – це особи, які роблять головну функцію і здійснюють загальне управління підприємством, його головними службами і підрозділами. Спеціалісти — це особи, що виконують головну функцію і займаються аналізом інформації, науково-технічних та інженерних проблем, готуванням рішень із економіки, фінансів, тощо. Особи, що виконують роботу це ті, що виконують допоміжну функцію, як приклад, роботу із підготовки і оформлення документацій, господарської діяльності. В структурі управління різноманітних підприємств є багато спільних рис. Тому, це дає змогу керівнику у певних межах використовувати типові структури.

Розрізняють такі типи організаційних структур управління, залежно від характеру зв'язків між різноманітними підрозділами:

- лінійна;
- функціональна;
- дивізійна;
- матрична.

У лінійній структурі управління у кожному підрозділі знаходиться управлінець, що наділений всіма повноваженнями, який одноосібно відповідає

за роботу підпорядкованих йому ланок. Його рішення, яке передається зверху - вниз є обов'язковими для виконання усіма ланками, які є нижче. Сам управлінець, у свою чергу, підпорядкований вищому керівнику.

Принцип єдиноначальності говорить про те, що підлеглі виконують розпорядження лише свого, одного управлінця. Вищий орган не наділений правом віддавати розпорядження для будь-яких виконавців, мінаючи їхнього безпосереднього керівника. Наявність виключно лінійних зв'язків, що показує всі її плюси і мінуси - основна ознака лінійної структури управління.

Нижче, на рисунку 1.2., зображено класифікацію організаційних структур.



Рис. 1.2. Класифікація організаційних структур

Плюси:

- надзвичайно чітка система взаємозв'язків по типу: "керівник та його підлеглий";
- дійсно виражена відповідальність;
- швидка реакція прямим наказам;
- проста побудова самої структури;
- структурні одиниці з високим рівнем «прозорості».

Мінуси:

- найвищий рівень управління має надзвичайне навантаження;
- відсутніми являються допоміжні служби;

- швидке вирішення питань, які виникають поміж різними структурними підрозділами є відсутнім;
- дуже висока залежність від особистісних якостей у менеджерів будь-яких рівнів.

Лінійна структура використовується дрібними та більшими компаніями із не складним виробництвом.

Якщо внести прямі і зворотні функціональні зв'язки між різними структурними одиницями в лінійній структурі управління, тоді вона перетвориться на функціональну структуру. Функціональні зв'язки дозволяють різним відділам контролювати роботу між собою. З'являється можливість активного включення у неї різних служб, які обслуговують, що є плюсом. Як приклад, службу технічного контролю, службу забезпечення працездатності устаткування на виробництві, тощо.

Другою основною організаційною структурою є функціональна. При функціональній структурі все керівництво постійно здійснюється лінійним управлінцем через керівників функціональних органів. При цьому керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях. Функціональним підрозділам надається право надавати вказівки і розпорядження підрозділам, що стоять нижче. Обов'язковим для виробничих ланок є виконання вказівок функціональних органів у межах їх компетенцій. Дана організаційна структура має свої плюси і мінуси.

Переваги:

- зняття значної частини навантаження із найвищого рівня управління;
- стимулювання для розвитку неформальних зв'язків тільки на рівні структурних блоків;
- зниження у потребі фахівців широкого профілю;
- поліпшення якості продукції, яка випускається – наслідок попередньої переваги;
- створення штабних підструктур є новою можливістю.

Недоліки:

- істотне ускладнення зв'язків всередині компанії;
- Великої кількості появи нових інформаційних каналів;
- Виникає можливість перекладення відповідальності за невдачі на працівників інших підрозділів;
- погіршення координації у діяльності компанії;
- з'являється тенденція до надмірної централізації.

Основною метою компанії є покращення спеціалізації виробництва, структура організації заснована на основі функцій, контроль є важливим. Неформальну модель можна розглядати як контекстну стратегію управління. Фірма розглядається як живий організм, неструктурована система.

Основний фактор, що визначає його успіх, знаходиться поза ним. Успіх бізнесу залежить від того, наскільки добре він інтегрується у своє зовнішнє середовище та пристосовується до його оточення. Підхід до управління, який базується на ситуації, передбачає, що вся внутрішня структура і структура функціонує як відповідь на різні фактори, що впливають на зовнішнє середовище. Організаційні структури адаптуються до мінливих викликів та створюють інноваційні рішення.

Нова стратегія перетворилася на стратегічний менеджмент, який передбачає врахування майбутніх умов навколишнього середовища при створенні плану розвитку компанії.

Основи менеджменту, які використовуються і сьогодні, були створені наприкінці 1800-х років попередником Ф. Тейлора, його колегою, французом Анрі Файолем. Він розбив всю діяльність організації на шість областей, які включають комерційну, технічну, комп'ютерну, фінансового забезпечення осіб та майна, а також адміністративного. Останню групу він відніс до менеджменту у власному розумінні і сказав, що менеджмент є організацією і координацією, контролем та розповсюдженням.

Керуючи сучасною економікою, ви повинні керуватися дотриманням рекомендацій, які чітко визначають розподіл роботи, повага до порядку і дисципліни, а також повноваження та відповідальність; застосування мотивації до високопродуктивної праці; забезпечення рівних можливостей для всіх, а також забезпечення послідовності та стабільності в роботі, поважаючи відносини з працівниками в рамках ієрархії; та заохочення ініціативи.

Третя основна структура управління – дивізійна.

Дивізіон - це великий структурний підрозділ компанії, який за рахунок включення усіх необхідних служб володіє великою самостійністю.

Потрібно зауважити, що деколи дивізіони набувають форми дочірніх компаній фірм, що навіть юридично оформляються, як юридичні особи окремо, але насправді є складовими частинами одного цілого. Дана організаційна структура має такі переваги та недоліки:

Плюси:

- наявні тенденції до децентралізації;
- самостійність дивізіонів має високий рівень;
- менеджери базової ланки управління мають розвантаження;
- виживання в умовах ринку сьогодення має високий рівень;
- розвиток підприємницьких навичок в керівників дивізіонів.

Мінуси:

- з'являються дублюючі функції в дивізіонах;
- зв'язки між співробітниками дивізіонів ослаблюються;
- контроль за діяльністю дивізіонів частково втрачається;
- однаковий підхід до управління різними дивізіонами відсутній.

Четверта основна структура управління – матрична. У компанії з матричною структурою управління проект постійно та одночасно ведеться за декількома напрямками. Прикладом матричної організаційної структури являється проектна організація, що функціонує так: під час запуску нової програми надається відповідальний керівник, який і веде її від початку і до

самого кінця. Із спеціалізованих підрозділів йому для роботи виділяють необхідних працівників, що після завершення доручених ним завдань повертаються у свої структурні підрозділи.

У матричній організаційній структурі є склад основних базисних структур по типу "коло". Дані структури не часто носять постійний характер, але в основному утворюються у рамках підприємства. Це зроблено для швидкого впровадження декількох нововведень одночасно. Як і всі попередні структури, вони мають свої переваги та недоліки.

Переваги:

- можливість оперативної орієнтація на потреби своїх клієнтів;
- зменшення витрат на апробацію і розробку нововведень;
- істотне зменшення часу використання для різних нововведень;
- самобутня кузня керівних кадрів, оскільки керівником проекту

можливо призначити практично будь-якого працівника на підприємстві.

Недоліки:

- знищення принципу єдиноначальності та, як у наслідок, необхідність із боку керівництва постійного стеження за балансом в управлінні працівника, що одночасно підпорядковується як керівнику проекту, так і його безпосередньому начальнику із того структурного підрозділу, з якого він прибув;
- потенційні виникнення конфліктів між керівниками проектів і менеджерами підрозділів, із яких вони беруть спеціалістів для роботи на своїх проектах;
- висока складність в управлінні і координування діяльності організації загалом.

Основою методів управління є використання законів і теорій виробництва шляхом соціального, науково-технічного зростання бізнесу, а також правових, соціальних і психологічних відносин між людьми. Методи управління класифікуються на три категорії: адміністративні, економіко-правові, а також соціально-психологічні.

Методи економічного управління — це стратегії та методи управління, засновані на застосуванні законів, що регулюють економіку, відсотки та показники. Ці методи включають: відповідальність на основі стимулів, матеріальна відповідальність та ціноутворення, і державне регулювання. Адміністративно-правові методи управління мають вплив закону на взаємодію людей, які беруть участь у виробництві, оскільки ці відносини регулюються конкретними правовими нормами. До них належать законодавство; нормативні акти; інструкції, накази та інструкції.

Адміністративно-правові стратегії дозволяють застосовувати відповідні адміністративні, матеріальні та кримінально-правові покарання. Соціально-правові методи управління враховують соціальні мотивації особистості, оскільки традиційні методи матеріальної винагороди втрачають стимулюючу дію. Вони передбачають дослідження інтересів і соціальних запитів працівників, робочого середовища та думок громадськості. Ці стратегії необхідно об'єднати, щоб сформувати інструменти, необхідні для ефективного управління бізнесом.

Однією з найбільш характерних рис на сучасному етапі економічного розвитку є значні зміни, що відбулися в усіх аспектах, які впливають на функціонування системи управління. Необхідно розглядати структуру управління компанії як плинний процес через те, що на її структури, методи та функції впливають різноманітні фактори, включаючи розмір бізнесу та ступінь конкурентоспроможності, прибутковості, тощо.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів - темпів зростання виробничого процесу, його розподілу та координації праці, застосування технологічних і наукових досягнень, а також економічних ресурсів, методів, що стимулюють високопродуктивну працю тощо. Однак основним фактором є ступінь інтеграції цих елементів під час їх застосування. Реальність така, що використання елемента, який не перебуває у взаємозв'язку з іншими факторами, не призводить до оптимального розвитку економіки бізнесу. Необхідно інтегрувати їх використання. Хто за це відповідає? Особа, яка наглядає за всіма діями та направляє їх, щоб виявити ринкові вимоги до



продукції компанії, а потім організовує її виробництво для забезпечення необхідної кількості та в необхідні терміни, а також для встановлення економічної та технічної політики підприємства, та створити здорове і соціально прийнятне середовище з урахуванням умов праці, охорони навколишнього середовища. Ці завдання здійснюються через процеси управління бізнесом.

Менеджмент, в прямому сенсі - це вплив на працівників для досягнення цілей, поставлених компанією та його працівниками. Базується це на тому, що на різноманітних галузях навчання, такі як соціологія, економіка, психологія, політологія та інженерія, статистика, та з іншого – на прямому синтезі управлінських знань різних компаній, організацій та організацій за всю історію України.

Те, що управління економічними і виробничими процесами в кінцевому підсумку зводиться до контролю людей, вимагає свідомого регулювання структури колективу - форми його структури, мотивації дій, а також відносин між членами колективу. У цьому відношенні необхідно зрозуміти механізми взаємодії між людьми та вивчити способи, за допомогою яких вони формують ставлення працівників. Однак команда - це не просто мета, це також центр уваги керівництва, оскільки співробітники мають відігравати активну роль у виконанні управлінської діяльності. Тому надзвичайно важливо зрозуміти метод формування управлінського впливу та те, як людська взаємодія відіграє роль у цьому процесі.

З'ясувати сутність управління, контекст роботи та з'ясувати зміст різноманітних економічних понять, що характеризують цей процес управління як основну мету підприємства.

Дослідження досвіду навчання при переході від адміністративно-командної економіки до ринкової економіки допомагає констатувати бажання підвищити рівень знань із основ економіки праці, ринкової економіки, персоналу (зокрема, фінансового менеджменту, звичайного менеджменту та економічного права), наявність істотної кількості структур, які займаються підготовкою кадрів на промислових підприємствах, недостатня ефективність інвестицій у кадровий

капітал. Це початок нового етапу вдосконалення управління освітою персоналу в управлінні та інженерії. Основною характеристикою є акцент на вирішенні конкретних проблем, з якими стикається бізнес у сферах інновацій та інвестицій.

У цьому контексті виникають проблеми оцінки ефективності навчання персоналу, а також обґрунтування витрат на навчання з урахуванням циклу, який передбачає оновлення та вдосконалення технологічної бази, а також необхідність забезпечення умов для ефективного навчання персоналу з питань основи новітніх інформаційних технологій та інноваційні процеси навчання набувають особливої актуальності. Щоб удосконалити процес управління підготовкою кадрів на промисловому підприємстві в умовах зростання інвестиційної активності потрібно вирішити ряд питань, що пов'язані з забезпеченням методичним.

Подальше обговорення питання щодо управління навчанням працівників у компанії залежить від впровадження нових інновацій, а також відновлення технічної бази компанії та визначення максимальної вартості навчання персоналу з урахуванням технічного прогресу у комп'ютерній техніці та телекомунікаціях. Методи оцінки ефективності цих типів потребують подальшого вивчення.

Постійним фундаментальним аспектом менеджменту є розробка методів ефективного управління навчанням працівників на підприємствах у контексті інновацій.

Одним із найважливіших аспектів системи управління є вибір і постійне вдосконалення структури управління підприємством. Ця тема є надзвичайно важливою та актуальною для українських компаній, оскільки процес переходу до ринкових відносин змінює спосіб ведення власності, а отже, і спосіб створення організаційної та управлінської системи.

Отже, організаційна структура управління підприємством являє собою склад, співвідношення, взаємозв'язок та підпорядкування органів управління, що забезпечують сприятливі умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування механізму їх реалізації. Основні функції менеджменту –

планування. Планування — це метод визначення мети діяльності, передбачення майбутніх подій і поєднання завдань окремих осіб у компанії для досягнення однієї мети.

Управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних процесів організації, управління плануванням, мотивації та контролю, які допомагають визначити та досягти бізнес-цілей. Методи управління – це методи контролю окремих працівників, а також профспілок загалом, які необхідні для досягнення цілей бізнесу. Методи економічного управління — це стратегії та методи управління, засновані на застосуванні законів, що регулюють економіку, відсотки та показники.

Розрізняють такі типи організаційних структур управління, що залежні від характеру зв'язків між різними підрозділами:

- лінійна;
- функціональна;
- дивізійна;
- матрична.

Отже, організаційна структура управління підприємством являє собою склад, співвідношення, взаємозв'язок та підпорядкування органів управління, що забезпечують сприятливі умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування механізму їх реалізації.

Кожне підприємство – це складна економічна система, яка складається з багатьох різних елементів, таких як матеріальні, людські ресурси та інформаційні зв'язки в процесі виробництва. Кожне підприємство має набір спільних ознак, які включають управлінські ролі. Вони визначають спільні сфери діяльності або сфери, які разом сприяють ефективній співпраці у спільній роботі.

Методи управління – це методи контролю окремих працівників, а також профспілок загалом, які необхідні для досягнення цілей бізнесу. Управління на підприємстві спрямоване на осіб, які знаходяться в колі своїх бажань, переважно матеріальних.

Апарат управління здійснює організацію та управління роботою підприємства. Склад і взаємозв'язок його підрозділів, характер покладених на них обов'язків та функцій показує структура апарату управління підприємством. Оскільки розробка даної структури пов'язана з встановленням та перелічуванням відповідних підрозділів і штату їхніх працівників, управлінець визначає відносини між ними, обсяг і зміст виконуваних для них робіт, обов'язки та права кожного співробітника.

Методи економічного управління — це стратегії та методи управління, засновані на застосуванні законів, що регулюють економіку, відсотки та показники. Ці методи включають: відповідальність на основі стимулів, матеріальна відповідальність та ціноутворення, і державне регулювання. Адміністративно-правові методи управління мають вплив закону на взаємодію людей, які беруть участь у виробництві, оскільки ці відносини регулюються конкретними правовими нормами. До них належать законодавство; нормативні акти; інструкції, накази та інструкції.

Менеджмент, в прямому сенсі - це вплив на працівників для досягнення цілей, поставлених бізнесом та його працівниками. Воно базується, з одного боку, на різноманітних галузях навчання, таких як економіка, соціологія, політологія, психологія та інженерія, статистика, а з іншого – на прямому синтезі управлінських знань різних компаній, організацій та організацій за всю історію України.

Управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних процесів організації, управління плануванням, мотивації та контролю, які допомагають визначити та досягти бізнес-цілей. Методи управління – це методи контролю окремих працівників, а також профспілок загалом, які необхідні для досягнення цілей бізнесу. Методи економічного управління — це стратегії та методи управління, засновані на застосуванні законів, що регулюють економіку, відсотки та показники.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Львівська пивна компанія»

ТОВ «Львівська пивна компанія» має статус юридичної особи, формою власності є приватна. Згідно Статуту метою ТОВ «Львівська пивна компанія» є задоволення наявних потреб споживачів та отримання прибутку у інтересах акціонерів Товариства і його співробітників шляхом здійснення підприємницької діяльності.

ТОВ «Львівська пивна компанія» займається дистрибуцією FMCG продукції.

Підприємство знаходиться у м. Львів. ТОВ Львівська пивна компанія" утворено в 2006 році.

Крім того, через партнерську Компанія Ніка Захід ТОВ «Львівська пивна компанія» здійснює дистрибуцію деяких непродовольчих категорій продукції:

- побутової хімії та миючих засобів;
- засобів гігієни та догляду за тілом;
- паперової продукції для дому.

Дистрибуційні філії компанії розташовані у 9 містах, в тому числі у столиці – Києві. По всій території України працюють регіональні представники компанії.

Клієнтами компанії є майже 40.000 торгових точок у які постачається близько 5000 найменувань продукції.

Підприємство орендує складську площу та офісне приміщення за адресою: вулиця Європейська, 1, Підрясне, Львівська область, 81085. Склад знаходиться у сусідній будівлі із офісом. Саме тому керівники можуть контролювати наявність товару на складі, завантаження, відвантаження, а також проводити інвентаризацію близько від офісу. Схему документообігу завдяки цьому спрощена.

Нижче, на рисунку 2.1. зображена організаційна структура ТОВ «Львівська пивна компанія».

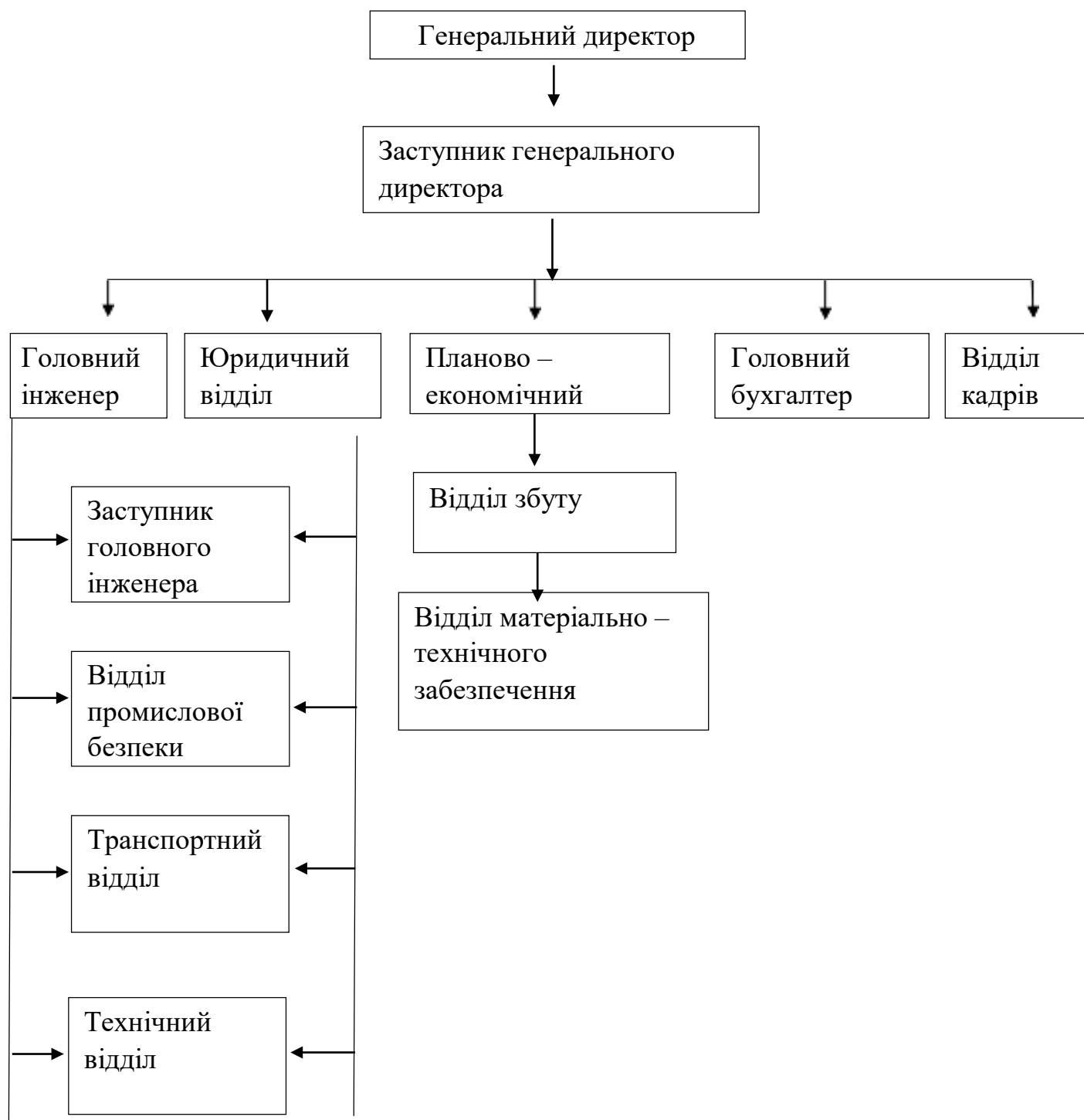


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Львівська пивна компанія»

Організаційна структура управління на ТОВ «Львівська пивна компанія» є лінійна, тобто структура управління з одноканальними зв'язками між

працівниками. Найвищим керівним органом ТОВ «Львівська пивна компанія» є зборами учасників, котрі складають усі учасники або їх представники. Протягом фінансового року збори проводять не менше, ніж один раз, або за необхідністю. Позачергові збори можуть скликатись на вимогу будь-кого з учасників, які володіють не менш, ніж 10% голосів, або директора.

У ТОВ "Львівська пивна компанія" є лінійна структура управління. Управління на підприємстві здійснюється відповідно законодавству і статуту. Вищим органом управління ТОВ "Львівська пивна компанія" є керівник компанії (генеральний директор). Генеральний директор представляє інтереси компанії, укладає всілякі договори, у банках відкриває розрахункові рахунки для компанії, розпоряджається ресурсами організації, затверджує штати і посадові інструкції, видає та підписує накази і дає обов'язкові вказівники, що стосуються всіх працівників.

Управлінням підприємства займається директор, який контролює діяльність всіх відділів. У його компетенції, також, питання руху фінансових потоків.

Технічний і виконавчий директори забезпечують ефективну організацію роботи підприємства, якість послуг відповідно до державних стандартів. Здійснюють керівництво та організацію всіх процесів підприємства. Керують діяльністю допоміжних цехів із безперебійного постачання підприємства енергією, водою.

Директор відділу кадрів проводить роботу із забезпечення підприємства кадрами працівників і службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій. Приймає працівників із питань найму на роботу, звільнення, підвищення, переведення. Веде контроль розстановки і правильності використання працівників в підрозділах компанії. Розробляє своєчасне оформлення прийому, підвищення і звільнення співробітників відповідно трудовому законодавству і наказам керівника підприємства.

Директор з комерції організовує забезпечення підприємства усіма необхідними для його функціонування матеріальними ресурсами, проводить

організацію збуту товарів, їх відвантаження споживачам в встановлені договорами строки і обсяги, а також проводить формуванням пакету замовлень.

Інженер з охорони праці і техніки безпеки проводить контроль за дотриманням в підрозділах компанії чинного законодавства, правил і норм з охорони праці, санітарії на виробництві, протипожежного захисту, техніки безпеки і охорони навколишнього середовища, також за наданням співробітникам встановлених пільг та компенсацій за умовами праці.

Головний енергетик гарантує безперебійну роботу, дотримання правильної експлуатації, модернізацію та ремонт цього енергетичного обладнання, електричних і теплових мереж.

Головний механік займається обслуговуванням механічного обладнання підприємства.

Одна з головних проблем організації полягає у координуванні закупівель і продажу. Перевага даного підприємства полягає в наявності сфери збуту та інформацію про попит. Це допомагає швидко реагувати змінам на ринку. На підприємстві є поділ відповідний групами товарів.

Можна окремо виділити бухгалтерський відділ. Даний відділ складається із головного бухгалтера і касира. До обов'язків головного бухгалтера відноситься ведення бухгалтерського обліку, організування господарсько-фінансової діяльності компанії і контроль економним використанням трудових, фінансових та матеріальних ресурсів, збереження власності підприємства, написання звітів для податкової інспекції, податковим нарахуванням, вирішення усіх питань пов'язаних із податковою звітністю, оформлення документів для руху товарів та ін.

Касир займається процесом поводження із грошима (готівковим розрахунком).

У збутовому відділі працюють 2 менеджера. Цей відділ призначений для:

- розробка асортименту товарів;
- знайдення постачальників;



- організування закупівель;
- прийом товару;
- керування торговими агентами;
- організація замовлень для постачання товарів;
- організація логістики.

Кожен із керівників займається дорученими йому функціями. Наприклад, менеджер з закупівель відповідальний за постачання товарів, пошук постачальників, прийом товару, контроль товарних запасів.

Менеджер із збуту підготовлює необхідні матеріали (бланки для замовлень та рекламну матеріали). Також, займається прийомом замовлень, що залишають покупці по телефону та в торговому залі офісу, контролює складську діяльність, контролює відвантаження товару та поверненням від покупців, займається організаційними питаннями та аналізом підприємницької діяльності.

Торговий зал у ТОВ «Львівська пивна компанія» складається із двох вітрин, на яких представлені зразки товарів, що реалізує підприємство.

Підприємство має складські площі, оснащені вантажопідіймальним обладнанням, закриті та відкриті складські приміщення з під'їзними шляхами транспорту.

Складський комплекс розташований у промисловій зоні та займає площу 5,48 га. До нього прилягають автомобільні шляхи, що забезпечують вивезення продукції.

Чисельність працюючого персоналу на момент організації підприємства становила 100 працівників, нині вона становить 110 працівника. Зростання чисельності обумовлено розширенням складських площ та збільшенням клієнтської бази.

На території підприємства знаходиться 4 цехи, 1 адміністративна будівля та 2 КПП (контрольно-пропускний пункт).

ТОВ «Львівська пивна компанія» має у своїй власності відокремлене майно і відповідає (за своїми зобов'язаннями) даним майном, також може від

свого імені здобувати і здійснювати майнові і особисті не майнові права, нести обов'язок, може бути позивачем чи відповідачем у суді. Компанія в своїй діяльності підпорядковується статуту підприємства, законодавству України і обов'язковими у виконанні актами виконавчих органів влади.

Діяльність ТОВ "Львівська пивна компанія" має на меті створення високоефективної дистрибуції, що працює для задоволень потреб споживачів і акціонерів, а також отримання прибутку.

Предмет діяльності у компанії є: дистрибуційна діяльність, направлена на задоволення всіх суспільних потреб у послугах; виконання інших робіт та надання послуг, що не суперечили законодавству України.

Також, потрібно дізнатись про структуру досліджуваного компанії, аби поглибити знання про нього.

Структура компанії є складом та співвідношенням його внутрішніх ланок: цехів, відділів й інших складових, які складають єдиний господарський об'єкт. Структура компанії визначається такими основними факторами:

- розміром компанії;
- галузь виробництва;
- рівнями технологій і спеціалізацій компанії.

Не існує стійкої та стандартної структури. Вона повинна постійно коригуватись за впливу виробничо-економічної кон'єктури, прогресу у науково-технічного галузі і у соціально-економічних процесах.

Також, беручи до уваги всі різноманітні структури всіх підприємств, що займаються дистрибуцією, мають одну функцію – це збут продукції. Щоб кожен співробітник в будь-який час робив те, що необхідно всім іншим і всій компанії у цілому, необхідні органи управління, на які покладаються на визначення стратегії на довгий строк, контроль та координація теперішньої діяльності персоналу, найму, розстановки кадрів і оформлення.

Структурні ланки підприємств, в такий спосіб, взаємопов'язані через систему управління, головним органом якого вона стає.

Забезпечувати маневреність виробництва повинна організаційна структура управління, необхідність котрої має бути обумовлена переміною рівня попиту або дією конкурентів: падінням частки підприємства на ринку, зниженням цін.

## 2.2. Аналіз системи управління підприємством ТОВ «Львівська пивна компанія»

Створення ефективної організаційної структури підприємства - одне з найважливіших завдань топ-менеджерів будь-якої компанії. Від стрункості та логічності структури залежить як швидкість, і якість роботи організації. Якщо кожна людина в компанії знаходиться «на своєму місці» і знає свої посадові обов'язки, якщо існують правила взаємодії відділів один з одним, діяльність компанії нагадуватиме налагоджений механізм, що працює з максимальним результатом і мінімальними витратами.

Нині багато підприємств відчувають необхідність у зміні організаційної структури. Головними причинами проведення цих перетворень є бажання купівля нових активів чи бізнесів; прагнення виділити і продати активи, що є непрофільними; необхідність реагувати з адекватністю на конкуренцію, що постійно тільки загострюється; потреба в підвищенні управління великою кількістю бізнесів чи підрозділів.

Мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення завдань, що стоять перед організацією, тому проектування структури має бути орієнтоване на досягнення головної мети. Як правило, головною метою є досягнення заданого рівня прибутку.

Як елемент суспільної системи організація є найпоширенішою формою людської спільності і первинним осередком у соціумі. Організація виступає у ролях як об'єкта, так і суб'єкта суспільства.

Вивчення структури апарату управління показало, що в його розробці враховано було дані положення:

- принципу єдиноначальності та персональної відповідальності дотримання якого забезпечує структура управління;
- підпорядкованість всіх підрозділів і окремих виконуючих чітко визначена: кожен працівник має лише одного керівника, від якого ідуть вказівки та перед яким він подає звітність;
- органи оперативного керівництва безпосередньо наближені до торгівельно - виробничого процесу, щоб децентралізувати вирішення оперативних питань у час централізації органів планування на перспективу.

Також, переваги структури апарату управління підприємством це:

- велика компетентність спеціалістів, що відповідальні за конкретні функції;
- збільшення можливостей у лінійних керівників із оперативного управління внаслідок їхнього звільнення через підготовку відомостей із питань функціональної діяльності.

Функції з управління персоналом підприємства здійснюють його суб'єкти - посадові особами та організації, які безпосередньо займаються даною діяльністю. Суб'єкти управління персоналом це: лінійні та функціональні керівники усіх рівнів та відділу кадрів. До них відноситься головний бухгалтер, комерційний директор, керівники цехів, юрист, супервайзер, головний комірник менеджер з персоналу.

Структура управління являється лінійною, по виду наділених повноважень, які передаються. Ця структура може характеризуватись тим, що існує передача обов'язків та завдань від керівника підлеглому та далі іншим підлеглим та утворитись рівні управління. Зосередження всіх повноважень та всієї інформації в руках керівника кожного рівня є основною характеристикою лінійної структури.

Усі співробітники у ТОВ «Львівська пивна компанія» мають профільну спеціальну освіту, як від кур'єра, так і до вищого керівництва. Кадрова політика

підприємства така, що без знань в майбутній роботі працівники працювати не запрошуються.

Рівень освіти працівників підприємства багато говорить про його організаційну структуру. Показники освітнього рівня працівників ТОВ «Львівська пивна компанія» подані нижче у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Показники освітнього рівня працівників ТОВ «Львівська пивна компанія» у 2019 – 2021 роках

Показник	2019	2020	2021
Всього персоналу (чол.)	100	100	110
Середня освіта (чол.)	30	30	28
Середня-спеціальна освіта (чол.)	20	20	27
Незакінчена вища освіта (чол.)	4	4	4
Вища освіта (чол.)	43	43	48
Більше однієї вищої освіти (чол.)	3	3	3

З таблиці видно, що ТОВ «Львівська пивна компанія» є відкритою організацією. Висновок з освіти персоналу компанії також можна зробити, та охарактеризувати працівників підприємства як професійних, молодих та орієнтованих на постійний розвиток.

Розглянемо такий показник, як плинність кадрів, через індекс плинності кадрів, який деколи називають індексом утрати людських ресурсів або персоналу. Даний показник є традиційною формулою для вимірювання втрат та розраховується наступним чином: к-сть звільнених за певний період часу співробітників множиться на сто і ділиться на середню кількість співробітників за цей же період часу.

Плинність кадрів – це рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем чи незадоволеністю підприємством у конкретному працівнику . До плинності кадрів не можна підходити однозначно. Її слід розглядати із трьох позицій: економіки галузі (регіону, країни), підприємства та людини. Хоча всі вони взаємопов'язані, кожен з них можна розглянути самостійно.

Таблиця 2.2.  
Плинність кадрів на ТОВ «Львівська пивна компанія»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість звільнених за рік співробітників, у чол.	27	41	45
Середня кількість співробітників протягом року, у чол.	100	100	115
Індекс плинності, у %	27	37,3	40

Як показує таблиця, індекс плинності у кожному році збільшується - що в загальному негативно позначається на діяльності компанії.

Сьогодні, на текучість не дивляться як на цілком негативне явище, з яким потрібно боротись аж до повної його ліквідації. На подібні того, що відбувалось у періоді командної, планової економіки. Зовсім навпаки, робоча мобільність працівників сьогодення розглядається, обов'язковою умовою здійснення процесу на виробництві. Загальна проблема в управлінні полягає у реорганізації неорганізованого переміщення працюючих з однієї компанії на іншу до організованого, регульованого. Кінцевою метою аналізу плинності кадрів є пошук методів регулювання та управління цим процесом у бажаному напрямку. При такому підході оцінка економічної ролі плинності може бути суперечливою.

Отже, дослідження персоналу підприємства, як об'єкта в управлінні організацією довів, що рівень освіченості на протязі останніх 3 років зріс. Частка працівників з вищою освітою становить 47,8 % від всієї чисельності. Проф. підготовка є на середньому рівні. Загалом всіх працівників можливо охарактеризувати як молодих, професійних і орієнтованих на постійний розвиток у роботі. Також, було досліджено плинність персоналу, виходячи з чого з'ясувалося, що індекс плинності кадрів з кожним роком тільки збільшується.

Одним із традиційних способів в оцінці персоналу є регулярна атестація працівників, що є процесом оцінки ефективності виконувannya співробітником своїх посадових обов'язків та організовується його безпосереднім керівником.

Дослідження системи управління персоналом на підприємстві ТОВ "Львівська пивна компанія" виявив низку проблем, зв'язаних із організацією системи управління персоналом, яка сприяє покращенню соціально-економічного стану на підприємстві.

На рівні управління можливо виділити такі проблеми:

- невизначеність у цілях управління персоналом;
- немає стратегії з управління персоналом;
- не зрозумілість у завданнях, що поставлені перед персоналом;
- стиль управління - авторитарний;
- не рідкі конфлікти, наявність стресових ситуацій;
- стагнація потрібних змін в сфері управління персоналом.

Серед системи управління персоналом можливо говорити про такі проблеми:

- низький рівень кваліфікації інспектора з кадрів;
- не малий обсяг роботи, який не зрідка пов'язаний з веденням документообігу, який не в змозі зробити один інспектор із кадрів, який веде до пониження якості роботи з працівниками організації;

- недостатня мотивація у персоналі;
- відсутній сприятливий клімат у підприємстві;

- не надається увага збільшенню трудового потенціалу працівникам підприємства;
- погане сполучення у зв'язку із іншими відділами підприємства;
- не приділяється належної уваги для умов праці працівників підприємства;
- немає поваги до інспектора із кадрів в працівників підприємства;
- недостатня увага до підвищенню кваліфікації працівників підприємства;
- не визначені критерії оцінки працівників підприємства;
- кастинг персонал проводять не сумлінно, що у результаті призводить до того, що на підприємство приходять такі люди, що не відповідають вимогам компанії;
- недостатня зацікавленість працівників в навчанні і підвищенні робочої кваліфікації;
- відсутні системи аналізу ринку праці, планування та прогноз потреби у працівниках;
- Відсутність у організації розробленої системи вирішення робочих спорів;
- у компанії ТОВ "Львівська пивна компанія" немає професійної та соціально-психологічної адаптації працівників.

Для того, аби дослідити ефективність підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози потрібно провести SWOT – аналіз.

SWOT – аналіз – це аналіз, який дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

SWOT-аналіз слабких та сильних сторін ТОВ " Львівська пивна компанія" представлений у таблиці 2.3.



Таблиця 2.3.  
SWOT - аналіз підприємства

<p>Сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• достатньо висока якість послуг;</li> <li>• високі можливості щодо розширення ринку збуту;</li> <li>• наявність своєї мережі зі збуту продукції.</li> </ul>	<p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатній рівень технологій;</li> <li>• позначаються негативно на фінансовому становищі контракти на довгий строк із відстрочкою платежу до одного місяця, або більше.</li> </ul>
<p>Можливості (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока якість послуг, якщо порівнювати з іншими компаніями;</li> <li>• якість послуг дає змогу мати перевагу у покупців, надає змогу укласти договори на довгий строк;</li> <li>• притаманні стійкі зв'язки з іншими організаціями.</li> </ul>	<p>Загрози (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• собівартість та середня ціна і їх співвідношення;</li> <li>• немає інвестицій із зовнішніх джерел;</li> <li>• наявність на ринку послугів даного типу;</li> <li>• легкий доступ на ринку для конкурування.</li> </ul>

Як ми можемо бачити, як слабких, так і сильних сторін у ТОВ «Львівська пивна компанія» є достатньо. З сильних сторін можна відмітити високу якість послуг та наявність власної мережі збуту, а з слабких низький рівень технологій та довгострокові контракти з відстрочкою платежу до 1 місяця і більше. Серед можливостей – наявність стійких зв'язків з підприємствами, висока якість порівняно з іншими підприємствами. Зі загроз можна виділити відсутність зовнішніх джерел інвестицій та насиченість ринку аналогічними послугами.

### 2.3. Аналіз фінансово – економічних показників на ТОВ «Львівська пивна компанія»

Аналіз фінансових показників – один із методів оцінки стану підприємства та його майбутніх можливостей. Він є основою у стратегічному плануванні, допомагає керівникам знайти ресурси та напрями подальшого розвитку підприємства, знайти його сильні та слабкі сторони. Аналіз фінансових коефіцієнтів проводиться із метою знаходження оптимальних шляхів для досягнення цілей організації, таких як:

- збільшення ділової активності, тобто оборотності активів;

- забезпечення фінансової стійкості, а також ліквідності;
- збільшення прибутків в підприємстві.

Аналітик має розбиратися у різноманітних цифрах з бухгалтерської чи управлінської звітності, аби бути здатним визначити ефективність поточної діяльності підприємства та виробити рекомендації щодо її збільшення.

В аналізі фінансовому використовують понад 200 коефіцієнтів. Характеризується це чотирма основними сторонами діяльності компанії:

- ліквідність;
- оборотність активів;
- рентабельність
- ринкова вартість;

Кожна з цих груп показників розраховується за своїми коефіцієнтами, що можуть також відрізнятися в залежності від завдань для аналізу та людей, для яких і приведена дана інформація.

Аналіз фінансово-економічної діяльності організації - це комплексне дослідження економічної сторони бізнесу:

- оцінка фінансової стійкості;
- платоспроможності;
- ділової активності;
- фінансових результатів;
- порівняння показників фінансової діяльності підприємства з нормативами та середньогалузевими значеннями.

Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності виявляє існуючі проблеми та пропонує способи їх вирішення.

Наприклад, коефіцієнти рентабельності відображають ступінь прибутковості діяльності підприємства. Вони розраховуються як відношення прибутку до величини показника, рентабельність якого знаходимо.

Показники для розрахунку коефіцієнтів рентабельності беруться з управлінської або дані бухгалтерської звітності (Балансу та Звіту про фінансові

результати). Чим вище показник, то ефективніше задіяні досліджені ресурси на підприємстві. У показниках рентабельності зацікавлені як внутрішні користувачі фінансової інформації – менеджери підприємства, так і зовнішні – власники, інвестори. Показники рентабельності відіграють важливу роль у розробці інвестиційної, фінансової та маркетингової стратегії компанії.

Аби провести достовірний аналіз фінансових показників підприємства, потрібно:

- мати весь опис фінансової діяльності підприємства за аналізований період – звіт, щодо фінансових результатів, рух грошових активів, звіт балансовий тощо;
- зіставити коефіцієнти у різних періодах, а також порівняти із середніми показниками у даній галузі, результатами компаній-конкурентів;
- порівнюючи отримані показники із показниками, що рекомендуються, потрібно брати до уваги специфіку господарської діяльності компанії. Наприклад, для торгівлі та промисловості межі норми відрізняються в рази;
- проводити аналіз показників у комплексі. Наприклад, коефіцієнт ліквідності сам по собі не надто інформативний. Щоб отримати об'єктивну картину, необхідно проаналізувати показники різних груп – оборотності, фінансової стійкості, рентабельності.

Під час процесу дослідження можуть враховуватись всі показники господарської діяльності компанії чи деякі з них. На підприємствах він зазвичай проводиться у такій послідовності:

- аналіз обсягу реалізації;
- аналіз валових доходів, прибутку та рентабельності.

Обсяг реалізації є найважливішим показником діяльності компанії. Він зображує обсяг діяльності підприємства, від якого залежить обсяг прибутку та валового доходу.

Нижче, у таблиці 2.4. подані річні фінансові показники ТОВ «Львівська пивна компанія».

Таблиця 2.4.  
Річні фінансові показники ТОВ «Львівська пивна компанія»

Стаття	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1149989	1626344	1894844	1699484
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 1023991 )	( 1463060 )	( 1686406 )	1479789
Валовий прибуток	125998	163284	208438	219695
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	( 5875 )	( 18519 )	( 7271 )	0
Фінансові витрати	( 1327 )	( 2717 )	( 1349 )	20983
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6199	13842	19451	12457
Чистий фінансовий результат: прибуток	5203	11342	15833	9076
Сукупний дохід	5203	11342	15833	9076

За даними таблиці чистий дохід від реалізованої продукції ТОВ «Львівська пивна компанія» 2017 року був 1149989 тис. грн. У 2018 році він становив 1626344 тис. грн., у 2019 році – 1894844 тис. грн., та у 2020 – 1699484 тис. грн.

Отже, чистий дохід з 2017 року до 2019 зростав щорічно, але в 2020 році зменшився через пандемію COVID - 19.

У період з 2017 по 2019 роки ми бачимо тенденцію зростання доходу, та лише у 2020 році він зменшився. У той же час зростала і собівартість реалізованої продукції. У 2017 році вона сягала 1023991 тис. грн., у 2018 – 1463060 тис. грн., у 2019 – 1686406 тис. грн. та тільки у 2020 вона зменшилась до 1479789 тис. грн.

Компанія досягла скорочення витрат завдячуючи зростанню обсягу реалізації і запровадженню режиму економії витрат.

Основною вимогою комерційного розрахунку, на основі котрого побудована робота підприємства, є зрівняння витрат із загальними результатами у господарській діяльності у коштах і забезпеченню рентабельності у господарюванні. Компанія з допомогою виручки покриває усі витрати із закупівлі та продажу товарів та отримує прибуток у певному розмірі.

Отримавши прибуток, компанії має можливість поповнити свої оборотні кошти, відділити необхідні кошти, спрямовані фінансуванню капітальних вкладень, а також створювати різноманітні фонди та ін. Нехватка прибутку призводить до погіршення фінансового стану компанії.

Рентабельність чи прибуток поряд з обсягом реалізації являються основними показниками роботи компанії та критеріями оцінки діяльності, що узагальнюються.

Головне місце у валових доходах на підприємстві займають доходи від продажу продукції.

Дослідження фінансових результатів діяльності компанії, зазвичай, починається з дослідження валових доходів.

У 2018 році сума валових доходів була 163284 тис. грн.; проти 2017 року вона зросла на 37286 тис. грн. У 2019 році – 208438 тис. грн., а у 2020 - 219695 тис. грн., тобто на 11257 тис. грн. більше.

На збільшення суми валових доходів повпливали:

- зміна обсягу збуту товарів;

- зміна валових доходів на середньому рівні.

Сукупний дохід ТОВ «Львівська пивна компанія» у 2017 р. становив 5203 тис. грн., у 2018 р. – 11342 тис. грн., у 2019 р. – 15833 тис. грн. та у 2020 р. - 9076 тис. грн.

Беручи період з 2017 по 2019 роки ми бачимо чітку тенденцію росту показників. Як у доходах підприємства, так і у витратах. Лише у 2020 році фінансово-економічні показники ТОВ «Львівська пивна компанія» зменшились.

Отже, ТОВ «Львівська пивна компанія» утворено в 2006 році та знаходиться у м. Львів. У ТОВ "Львівська пивна компанія" є лінійна структура управління. Управління підприємством здійснюється відповідно законодавству та статуту компанії. Найвищим органом в управлінні ТОВ "Львівська пивна компанія" є керівник (генеральний директор). Генеральний директор представляє інтереси ТОВ, укладає договори, трудові угоди, відкриває розрахункові рахунки в різних банках, розпоряджається активами підприємства, укладає штат та робочі інструкції, підписує накази та дає обов'язкові для усіх співробітників вказівки.

Усі співробітники ТОВ мають спеціальну профільну освіту від кур'єрів до найвищого керівництва. Кадрова політика організації така, що без знань у майбутній роботі співробітники працювати не приймаються.

Також, провівши дослідження ступеней освіти працівників, можливо зробити висновок по освіті працівників підприємства та охарактеризувати співробітників як професійних, молодих та орієнтованих на постійний робочий розвиток.

Якщо говорити про плинність, то індекс плинності з кожним роком стає більшим – що в загальному негативно відображається на діяльності компанії.

Провівши SWOT – аналіз підприємства, можна зрозуміти, що як слабких, так і сильних сторін у ТОВ «Львівська пивна компанія» є достатньо. З сильних сторін можна відмітити високу якість послуг та наявність власної мережі збуту, а з слабких низький рівень технологій та довгострокові контракти з відстрочкою платежу до 1 місяця і більше. Серед можливостей – наявність стійких зв'язків з

підприємствами, висока якість порівняно з іншими підприємствами. Зі загроз можна виділити відсутність зовнішніх джерел інвестицій та насиченість ринку аналогічними послугами.

Також, беручи до уваги економічні показники ТОВ «Львівська пивна компанія» у періоді з 2017 по 2019 роки ми бачимо чітку тенденцію росту показників. Як у доходах підприємства, так і у витратах. Лише у 2020 році фінансово-економічні показники ТОВ «Львівська пивна компанія» зменшились.

Сукупний дохід ТОВ «Львівська пивна компанія» у 2017 р. становив 5203 тис. грн., у 2018 р. – 11342 тис. грн., у 2019 р. – 15833 тис. грн. та у 2020 р. - 9076 тис. грн.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»**

##### **3.1. Шляхи покращення системи управління підприємством ТОВ «Львівська пивна компанія»**

Проаналізувавши систему управління підприємства, можна зробити маленькі висновки. Головним недоліком в управлінні підприємством вважається плинність персоналу. В організації є висока плинність співробітників, переважно молодих фахівців. Розбираючи причини плинності персоналу в ТОВ «Львівська пивна компанія», можна відзначити, що величезна їх кількість залишає компанію через недостатню заробітну плату і за фактором відсутності кар'єрного росту. Управлінню компанії слід створити методи зменшення плинності персоналу.

Для вирішення цих проблем організації для вдосконалення системи управління персоналом потрібно:

- дослідження кар'єрного росту працівників;
- проведення атестації працівників, що може служити методом мотивування;
- удосконалення системи оплати праці на підприємстві.

Мотивування працівників вважається і завжди вважалось одним з найважливіших питань для управлінців будь-якої компанії. Головнішим каталізатором, звісно являється матеріальна користь. Для збільшення значення мотивування персоналу дозволено використовувати так званий компенсуючий пакет, що складається з фактично заробітної плати та наданих працівникам соціальних пільг (плата страховок, затрати на транспорт та ін.). При цьому як обидві затрати повинні щороку модифікуватися, підстроюватися до пільг, які надають інші фірми.

Як приклад, дозволено використовувати такі матеріальні стимули:

- особисті одноразові премії, які видаються за особливі робочі досягнення;



- За підсумками оцінки роботи працівника за рік потрібно переглядати зарплату;
- За результатами року начисляти корпоративну премію (величина якої буде залежати від результатів роботи компанії, але під час нарахування виплати для будь - кого відповідно до його посади використовуватимуться різні коефіцієнти).

Ще рекомендовано використовувати систему преміювання (беручи до уваги спеціальність та посаду, складність та оперативність виконуваної роботи, за професійну справу). Але, даний підхід може створити деякі проблеми. Якщо премія виплачуватиметься часто, вона оцінюватиметься працівниками як обов'язкову. У цьому випадку відібрання премії стане рівноцінно зменшенню заробітної плати.

Звісно треба брати до уваги, що бажання матеріальної виплати і грає основну роль у мотивації працівників, але воно ніяк не вважатиметься єдиним з способів стимулювання співробітників. Напевно, ще може мати місце видача відгулів, просування у посадах, визнання в колективі, зручних умов праці, тощо.

Важливо не перетворити оплату праці на елементарну громадську виплату, яка не залежить від внеску в роботу підприємства працівником. Потрібно прагнути, аби тарифи, а можливо і вся зарплата повинна бути адаптована до зростання цін.

У той же час потрібно зробити все, що можна аби навіть найменше вилучення співробітника із трудового процесу мало б відшкодуватись аж ніяк не зарплатою, а гарантійними та компенсаційними виплатами, які встановлюватимуться, зазвичай нижче за тарифну оплату. В заробітній платі напевно, перш за все, головне те, щоб рівень оплати відповідав кваліфікації працівника.

Розглянемо докладніше одну з рекомендацій – переатестація працівників ТОВ «Львівська пивна компанія». На мій погляд, це вважається одним з основних нововведень у систему управління персоналу фірми, так як завдяки

атестації у співробітників виникає інтерес до праці, збільшується ефективність праці, поживаються обов'язок та чесність. А отже в управлінні фірми є ймовірність «відсіяти» некваліфікованих працівників. Переатестація повинна включати кілька кроків:

- підготовку пакета необхідних документів;
- проведення атестації;
- підведення підсумків атестації.

Атестаційна критика несе в собі ціль мотивування та вважається посиленням змін у поведінці співробітника підприємства. Ступінь проф. підготовки та компетенції повинен бути випробуваний за підтримки спеціально створених тестів, які включають в себе як питання, що відображають зміст роботи працівників, так і ті питання, які перевіряють рівні виховання, кмітливості, швидкості реакції, неординарності у мисленні.

Атестаційні цілі:

- виявити переваги і недоліки в діяннях співробітника;
- визначення кваліфікації, знань, фактичних умінь працівника та встановлення співвідношення їхнього у потребах займаної посади;
- виявлення видів застосування можливостей співробітника;
- стимулювання росту професійної компетенції співробітника;
- визначення напрямів підвищення кваліфікації, професійної підготовки працівника;
- винесення пропозицій по переміщенню кадрів, звільнення працівників із посад, переведення на більше чи менше кваліфіковану посаду.

Атестація у ТОВ «Львівська пивна компанія» повинна проводитись атестаційною комісією, котру наказом призначав б керівник підприємства. Комісія має мати такий склад: голова, секретар та члени комісії, котру повинні складати управлінці, а також спеціалісти. Також, необхідно скласти положення, щодо проведення атестацій, їх термінів та графіків, прийнятих керуючим

складом організації та донести відомості працівникам не пізніше, аніж за один календарний місяць до початку атестації.

Основним актом, атестаційній комісії раджу виготовити анкету «Переатестація» яка б включала 25 різних питань. Будь-яке питання включало б 7 порівняльних характеристик за показником «від хорошого – до поганого», з яких потрібно було б вибрати найбільш придатну для певного робітника. Вони повинні змінюватися у межах від 1-го і до 7-ми. Підсумкова переатестація підсумовується згідно суми балів, які отримані іншим працівниками. В свою чергу, оцінки можливо об'єднувати так:

- Чудово 151 – 175;
- Добре 101 - 150;
- Задовільно 51 – 100;
- Незадовільно 25 – 50.

За підсумками атестації комісія повинна зробити висновок про працівника, його посаду та заробітну плату. Виходячи з оцінок, надаються поради про службовців:

- Чудово – може бути підвищений у посаді;
- Добре – залишиться на посаді або переведеться на подібну;
- Задовільно – знизити у посаді або відправити на перекваліфікацію;
- Незадовільно – підлягає звільненню.

Крім того, атестаційна комісія приймає рішення щодо співробітників, які пройшли атестацію на ТОВ «Львівська пивна компанія»:

- необхідність у вивченні чи підвищенні кваліфікації того чи іншого співробітника;
- рухи кадрів;
- перегляд зарплати.

Таблиця 3.2.  
Діяльність по проведенню атестації

Лінійні керівники	Кадрові служби
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проводять консультації, щодо параметрів оцінювання</li> <li>2. Беруть участь у атестаційних процедурах експертами, готують оціночні матеріали, що є індивідуальними (характеристики, анкети та рекомендації) для атестованих</li> <li>3. Приймають участь в роботі атестаційних комісій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Грунтуючись на політиці корпоративній, ведуть розробку загальних принципів оцінки персоналу</li> <li>2. Ведуть розробку нормативних та методичних матеріалів</li> <li>3. Організують процедури з атестацій</li> <li>4. Ведуть навчання для лінійних менеджерів ефективної роботи в рамках співбесід і атестаційних процедур</li> <li>5. Обробляють та аналізують дані</li> <li>6. Контролюють реалізацію атестаційних процедур</li> <li>7. Проводять зберігання і використання інформації про кадри (наприклад, для формування резерву кадрів та кар'єрного планування)</li> </ol>

Також, одним з способів поліпшення оплати праці – є нагородження. Розроблювані у компаніях системи преміювання повинні бути націлені на стимулювання ефективності результатів або що обмежують її (регресивні системи преміювання). Однак, премії слід виплачувати працівникам при досягненні або перевиконанні поставленої норми праці при найвищому коефіцієнті темпу роботи.

Роль соціальних пільг і виплат останніми роками помітно зростає, тому багато працівників через це вибирають йти на ту роботу, де є соціальний пакет: пільги, виплати, лікарняні і т.д.

Можна рекомендувати ввести систему «еластичні пільги». Їхня сутність полягає у тому, що найбільш просторий комплект пільг і виплат дозволяє

працівникам обирати ті, які найбільше їм підходять на цей період часу. Прикладом може бути: банк відпусток. Вони об'єднують: 64 оплачені дні відпустки, лікарняні дні тощо. І коли працівнику потрібно додатково взяти вихідний день, він може скористатися запасом днів із банку відпусток, тобто, як би «викупити» в рахунок майбутніх відпускних.

Пільги та виплати впливають та мотивують працівника. Вони служать:

- соціальним захистом працівників;
- засобом залучення працівників із кваліфікацією;
- розвивання духу лояльності до компанії.

Узагальнений список соціальних виплат від підприємства потрібно обговорити за участю співробітників (анкетування або збори працівників).

У результаті запропонованих заходів в співробітника збільшиться зарплата, що є практично головним чинником, що стимулює збільшення ефективності праці у працівників.

Таблиця 3.1.

Фактори матеріального стимулювання працівників ТОВ «Львівська пивна компанія»

№	Фактор	Сутність
1	Заробітна плата	Основна заробітна плата
2	Премії, надбавки	Збільшуючі та знижуючі коефіцієнти для працівників щодо заробітної плати
3	Додаткові виплати	Авансування ділових та власних затрат у залежності від результату праці

Також, потрібно дати рекомендації, щодо залучення молодих кадрів на підприємство. Молоді фахівці – студенти та випускники вузів є досить

недорогим ресурсом – вони об'єктивно коштують набагато дешевше, ніж фахівці-професіонали. Разом з цим вони виграють у старшого покоління за рахунок таких особистісних якостей, як динамічність мислення, гнучкість у взаємодії, креативності та прагнення нового.

Найбільш популярним методом залучення молодих спеціалістів є участь у ярмарках вакансій та проведення презентацій у вишах.

Важливо, щоб відділ кадрів правильно вводив молодих фахівців у роботу, щоб вони якомога раніше починали приносити користь. Для цього потрібні програми адаптації, процедура наставництва.

Процес адаптації можна визначити як поступове входження працівника у нові професійні та соціально-економічні умови праці. Безумовно, важлива роль у цьому процесі належить роботі наставників та інструкторів виробничого навчання, які надають молодим сприяння у освоєнні та якісному виконанні роботи, а також сприяють звиканню в новому колективі.

З метою оцінки звикання молодих людей мною було проведено соціологічне вибіркове опитування серед працівників компанії.

У дослідженні здобули участь 33 людини, з них 21 звичайний працівник і 12 фахівців.

Вивчення мало на увазі висновки наступних завдань:

- тест основних проблем організації та оплати праці;
- виявлення основних факторів діяльності підприємства.

У процесі професійного звикання на підприємстві кожен робітник поступово проходить кілька кроків. Початкове пристосування нових співробітників передбачає теоретичні заняття по перебігу кваліфікації. Ці заняття націлені, насамперед, те що, щоб допомогти працівникам у освоєнні обраної кваліфікації, вивчити основний професійний навик. Всі працівники, що пройшли початкову підготовку під керівництвом інструктора, зацікавлені в подальшій праці з наставником, яка сприятиме закріпленню отриманих знань на практиці.

Роль наставника передбачає не тільки професійне виховання молодих співробітників, але і створення умов для кваліфікованої праці (постачання організаційними, технічними ресурсами) і найшвидшого звикання в колективі.

У цілому нині працівники дуже високо оцінили ефективність роботи наставників: всі фахівці (100%) і 95,2% працівників, що сприяння наставника як у освоєнні кваліфікації та вирішенні робочих питань, так і при адаптації в новому колективі. На думку 91,7% фахівців та 66,6% робітників, наставник дуже успішно впорався зі своїми обов'язками.

Такі позитивні аспекти роботи з наставниками відзначили працівники:

- удосконалення професійних навичок на робочому місці безпосередньо;
- допомога з вирішенням практичних завдань;
- легкий доступ та наочність у навчанні.

Всі опитані фахівці зазначили, що у їх наставників було виконано такі заходи:

- екскурсія відділом, знайомство з продукцією;
- ознайомлення із правилами розпорядку всередині організації;
- ознайомлення із посадовими інструкціями, із основними положеннями у нормативних документів, технічною документацією;
- видання матеріалів, необхідні для вивчення самостійно;
- ознайомлення з робочим місцем та загальними робочими вимогами;
- консультація у робочих питаннях;
- допомога у виконанні робіт з якістю.

Вище сказано, що лише 66,6% робітників надали оцінку роботі наставників, як дуже успішну. Зв'язано це насамперед із наступним. Лише для 20% робітників наставники організували екскурсію заводом і знайомство з виробленою продукцією. На даний факт потрібно звернути увагу у відділі кадрів та використовувати резервом підвищення робочої ефективності з персоналом.

На 100% щодо робітників наставниками виконано роботу з розповіді про загальні вимоги по роботі, ознайомлення з робочим місцем, консультації з робочих питань та контроль за виконуваною роботою.

Кожен десятий робітник не ознайомлений із правилами розпорядку всередині організації, з посадовими інструкціями, з основними положеннями у нормативних документів, не проінструктованих на робочому місці. Можливо, в сукупності всі ці прецеденти вважаються однією з причин низької ознаки зміцнення і низької питомої ваги молодих людей у порівнянні з працівниками середнього та старшого віку.

57,1% опитаних працівників і 66,6% фахівців розуміють роль професійного дослідження і спостерігають необхідність у постійному збільшенні рівня своєї кваліфікації. Найбільш переважною системою вивчення для більшості опитаних (82%) вважається виховання, санкціоноване у складі підрозділів. Перевагами даного виду збільшення кваліфікації вважаються:

- фактичний напрям вивчення, зміцнення нових знань і умінь у процесі виробничої діяльності;
- розумне використання робочого часу: можливість вибору найбільш зручного часу для тренувань.

Крім професійного звикання до кваліфікації, характеру та умовам праці важливий вплив на зміцнення молодих людей робить суспільно-психологічне пристосування до системи відносин у певному трудовому колективі. У ході дослідження працівникам було поставлено питання: «Яке ставлення до нових є домінуючим у вас у колективі, чи сприяють працівникам їх найшвидшого звикання у нових умовах праці?», на якій були отримані такі відповіді:

- найдосвідченіші і дорослі працівники безперервно допомагають менш майстернішим та молодим співробітникам (60%);
- колектив із співчуттям ставиться до новеньких, допомагає їм у пристосуванні у нових умовах (40%).



Більшість опитаних відзначають хороші відносини зі співробітниками по праці і відсутність інцидентів.

За підсумками дослідження робота наставників і інструкторів виробничого дослідження багато в чому сприяє як професійному звиканню молодих людей - вивченню кваліфікації, набутті фактичних навичок, - так і соціальному звиканню в трудовому колективі.

Виходячи з отриманих даних вибіркового опитування, можна дати наступні поради щодо збільшення віддачі від програми звикання молодих співробітників з наставником:

- необхідність проведення екскурсій по підприємству і знайомство з продукцією для всіх молодих фахівців;
- ознайомлення з посадовими інструкціями, з головними нормативними документами, інструктаж на робочому місці;
- методичність, цілеспрямованість і систематизованість роботи з молодими кадрами, координація їх діяльності дадуть не тільки якість процесу звикання, але і сприятимуть подальшому професійному підйому.

Робота на підприємстві може стати переддипломною або виробничою практикою. Дозволено використовувати літні програми стажувань для поповнення своїх співробітників.

Основні відмінності стажувань залежить від цілей. Є короткострокові стажування (частіше літня практика), де майбутні фахівці знайомляться з особливістю роботи в компанії, і відділ співробітників бере їх до уваги - на майбутнє. Інша група стажувань дозволяє поєднувати навчання і роботу з ймовірністю переходу на тривалу роботу після завершення програми. Відбір у рамках програм зі стажування задовольняється набагато дешевше, ніж пошук фахівців.

Як правило, стажерам виплачується 70% від окладу займаної посади. Це необхідне матеріальне спонукання і прагнення зацікавити відповідного фахівця на певному місці роботи. Для учня – можливість забезпечити собі прибуток не в

«випадковому» місці, яке не має жодного відношення до майбутньої спеціальності, а поєднати накопичення досвіду з отриманням зарплати. При цьому керівництво може шукати у своєму стажері як кандидата на певну посаду, так і дивитися на поточні його уміння. Головне, як кажуть, щоб людина була здатна.

У студентів немає ще достатніх знань, досвіду та навичок, тому судити про його придатність для роботи та потенційне працевлаштування можна часто лише за особистими якостями: важливі його підходи, загальне розуміння ситуації, адже за ними можна судити про його здатність влитися та спрацюватись з командою, уміння працювати всередині великого колективу. Важливо оцінити й аналітичні здібності – уміння працювати з інформацією, запам'ятовувати нове, освоювати незнайомі питання. Також необхідно звертати увагу на такі фактори як основні професійні знання, середній бал успішності.

### 3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів підприємством

Підняття ефективності праці залежить від кваліфікації персоналу та ступеня його застосування. Персонал підприємства є сукупністю працівників конкретних категорій і спеціальностей, котрі займаються єдиною діяльністю, яка спрямована на здобуття вигоди і задоволення своїх потреб.

Комерційна діяльність це основа будь-якої сучасної ринкової економіки, але саме та комерційна діяльність, яка не є звичайною спекуляцією (робленням грошей із повітря), а те, що абсолютно точно можна назвати благородним бізнесом. Ті самі оперативно - організаційні заходи підприємств, внаслідок яких здійснюються процеси купівлі-продажу, задовольняються потреби споживачів, а торгові підприємства отримують найбільший прибуток. А для того, щоб усі ці процеси здійснювалися, пишуть автори, діячам комерційної торгівлі необхідно налагоджувати рекламно-інформаційну роботу, організовувати торгове обслуговування, загалом, вживати всіх тих заходів, про які говорили всі викладені вище дослідник комерційної діяльності.

Захід зі створення опитування задоволеності співробітників може охоплювати значну частину персоналу, у разі схвалення керівництвом та впровадження тестування спостерігається тенденція ступеня поліпшення продуктивності співробітника. Як показує зарубіжний досвід порядком понад 25% співробітників організацій, у яких використовують аналогічні опитування, відчувають підвищення задоволеності умовами праці та внаслідок чого відбувається природне зниження плинності кадрів.

Серед цілей атестації було:

- виявити переваги та недоліки в роботі працівника;
- дослід кваліфікації, умінь та фактичних знань працівника та аналіз їх співвідношення потребам займаної посади;
- виявлення видів застосування можливостей співробітника;
- стимулювання росту проф. компетенції співробітника;
- визначення напрямів, щодо зростання кваліфікації, проф. підготовки чи повторної підготовки співробітника;
- внесення пропозицій щодо перерозподілу кадрів, звільнення працівників з посад, переведення на більш (або менше) кваліфіковану роботу.

Провівши атестацію персоналу підприємство ТОВ «Львівська пивна компанія» отримала такі результати:

Таблиця 3.3.

Результат проведення атестації персоналу на ТОВ «Львівська пивна компанія»

Результат	Кількість працівників
Чудово	25
Добре	40
Задовільно	33
Незадовільно	12

Виходячи з даних результатів, ми можемо сказати, що 25 працівників можуть бути підвищеними у посаді. 40 людей можуть бути залишені на посаді,

або переведені на рівноцінну. 33 працівника повинні бути понижені у посаді, або відправлені на перекваліфікацію та 12 чоловік – підлягають звільненню.

Розглянемо таблицю 3.3, де вказано соціально-економічну ефективність проекту після запровадження атестації до системи управління персоналу ТОВ «Львівська пивна компанія».

Таблиця 3.4.

Соціально-економічна ефективність проекту атестації на ТОВ «Львівська пивна компанія»

Захід	Соціальна ефективність	Економічна ефективність
Запровадження на підприємстві системи атестації співробітників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стали кращими результати роботи на всьому підприємстві.</li> <li>2. Підвищилась зацікавленість співробітника у результатах його роботи.</li> <li>3. Посприяла збільшенню рівня кваліфікації співробітників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знизилась плинність кадрів.</li> <li>2. Збільшився товарообіг.</li> <li>3. Збільшився прибуток.</li> <li>4. Скоротились витрати на залучення нових кадрів</li> <li>5. Збільшилась продуктивність роботи.</li> </ol>

Керівник має вести свою розмову після атестації з працівником, у межах якої повинно обговорюватись: виконання співробітником його обов'язків, результати діяльності у періоди між проведенням атестацій, шляхи вдосконалення праці, чи потрібна перекваліфікація, необхідність у додатковому навчанні, наміри щодо майбутнього. У висновку керівник виставляє оцінку працівником, яку підкріплює письмовими коментарями, які вносяться до оцінювального листа.

Віддача запровадження атестації у компанії багато в чому залежить від вірності його запровадження. В результаті переатестація повинна вивести фірму на новий рівень діяльності, щодо удосконалення.

Переатестація допомогла виявити переваги співробітника, можливості його кар'єрного росту і знайти недоліки у роботі. Запровадження атестації в ТОВ «Львівська пивна компанія» стало лише однією із багатьох перемін, але признання важливості і потреби змін вважається найосновнішим кроком по дорозі до ефективного управління організацією.

З проведеного аналізу можна зробити такі висновки. Загальна чисельність робітників в організації складає 110 осіб. Більшість працівників мають вищу освіту. Середній вік працівника має 35-45 років.

Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом дозволили плинність кадрів підвести до мінімуму та сприяли стимулюванню персоналу до більш продуктивної праці.

Серед запропонованих мною змін підприємство виконало:

- з метою підвищення мотивації персоналу були проведені спільні тренінги, корпоративи та видані премії;
- відбір персоналу почав проводитись ретельніше, аби у компанію не потрапляли люди, що не відповідають вимогам організації;
- підприємство розробило систему вирішення трудових спорів;
- у розробці система професійної та соціально-психологічної адаптації працівників;
- на підприємстві розроблена нова система делегування обов'язків;
- інспектора з кадрів, для підвищення кваліфікації було відправлено на тренінг.

З метою визначення рівня задоволення працівників змінами, було проведено опитування. Його результати зображені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.  
Рівень задоволення працівників змінами

Стан	Працівників в чол.
Позитивно	63
Утримуюсь	9
Потрібно доопрацювання	23
Негативно	15

Як ми можемо бачити, 69,3 % працівників ТОВ «Львівська пивна компанія» вважають, що впроваджені підприємством зміни є ефективними та спрямованими на чітку та налагоджену роботу підприємства. 9 чоловік

утримались від відповіді, 23 працівника вважають, що потрібне доопрацювання. Негативно до змін ставляться 15 працівників.

Отже, проаналізувавши систему управління підприємства, можна зробити маленькі висновки. Головним недоліком в управлінні підприємством вважається плинність персоналу. В організації є висока плинність співробітників, переважно молодих фахівців. Розбираючи причини плинності персоналу в ТОВ «Львівська пивна компанія», можна відзначити, що величезна їх кількість залишає компанію через недостатню заробітну плату і за фактором відсутності кар'єрного росту. Управлінню компанії слід створити методи зменшення плинності персоналу.

Ще рекомендовано використовувати систему преміювання (беручи до уваги спеціальність та посаду, складність та оперативність виконуваної роботи, за професійну справу).

Також, одним із способів поліпшення оплати праці - є нагородження. Розроблювані на підприємствах системи преміювання повинні бути націлені на стимулювання ефективності результатів або що обмежують її (регресивні системи преміювання). Однак, премії варто виплачувати співробітникам при досягненні або перевиконанні зіставленої норми праці.

Атестація у ТОВ «Львівська пивна компанія» повинна проводитись атестаційною комісією, котру наказом призначав б керівник підприємства. Комісія має мати такий склад: голова комісії, секретар та члени комісії, котру мають складати управлінці, а також спеціалісти. Також, необхідно скласти положення, щодо проведення атестації, їх термінів та графіків, прийнятими його керуючим складом підприємства та донести відомості працівникам не пізніше, аніж за один календарний місяць до початку атестації.

Також, потрібно дати рекомендації, щодо залучення молодих кадрів на підприємство. Молоді фахівці – студенти та випускники вузів є досить недорогим ресурсом – вони об'єктивно коштують набагато дешевше, ніж фахівці-професіонали. Разом з цим вони виграють у старшого покоління за рахунок таких особистісних якостей, як динамічність мислення, гнучкість у взаємодії, креативності та прагнення нового.

Як правило, стажерам виплачується 70% від окладу займаної посади. Це необхідне матеріальне спонукання і прагнення зацікавити відповідного фахівця на певному місці роботи. Для учня – можливість забезпечити собі прибуток не в «випадковому» місці, яке не має жодного відношення до майбутньої спеціальності, а поєднати накопичення досвіду з отриманням зарплати. При цьому керівництво може шукати у своєму стажері як кандидата на певну посаду, так і дивитися на поточні його уміння. Головне, як кажуть, щоб людина була здатна.

Підняття ефективності праці залежить від кваліфікації персоналу та ступеня його застосування. Персонал підприємства є сукупністю працівників конкретних категорій і спеціальностей, котрі займаються єдиною діяльністю, яка спрямована на здобуття вигоди і задоволення своїх потреб.

Також, ТОВ «Львівська пивна компанія» провело атестацію працівників і отримало результати: 25 працівників можуть бути підвищеними у посаді. 40 людей можуть бути залишені на посаді, або переведені на рівноцінну. 33 працівника повинні бути понижені у посаді, або відправлені на перекваліфікацію та 12 чоловік – підлягають звільненню.

Провівши опитування з метою визначення рівня задоволення працівників змінами на підприємстві було виявлено, що 69,3 % працівників ТОВ «Львівська пивна компанія» вважають, що впроваджені підприємством зміни є ефективними та спрямованими на чітку та налагоджену роботу підприємства. 9 чоловік утримались від відповіді, 23 працівника вважають, що потрібне доопрацювання. Негативно до змін ставляться 15 працівників.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теми «Удосконалення процесу управління підприємством» дозволило зробити наступні висновки:

1. Аналіз стану вивчення та джерельної бази дослідження показав, що досліджувана проблематика активно досліджується сучасними українськими та зарубіжними підприємствами. Провідні підприємства не лише України, а й світу постійно досліджують дане питання, адже від ефективності управління підприємством залежать економічні показники компанії, дружність колективу, кваліфікації працівників та ін.
2. Актуальність даної теми щороку тільки збільшується і викликає все більший інтерес.
3. На підприємстві ТОВ «Львівська пивна компанія» існує ряд організаційних та економічних недоліків, які варто усунути для ефективності його функціонування.
4. Підняття ефективності праці залежать від кваліфікації персоналу та правильності його застосування. Персонал підприємства є сукупність працівників конкретних категорій і спеціальностей, котрі займаються єдиною професійною діяльністю, спрямованою на отримання матеріальної і задоволення своїх потреб.
5. Управління підприємством спрямовано на ефективну діяльність організації. Еластична організація роботи, самоорганізація співробітника та груп робочих, їхня участь не лише у робочих процесах, а й в управлінні роботи підприємства є вихідною точкою утворення систем управління людських ресурсів.

Враховавши всі проблеми та труднощі ТОВ «Львівська пивна компанія», викликані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, виявлено необхідність вдосконалення систем управління та необхідність вдосконалення обліково-інформаційного забезпечення в управлінні.



У результаті проведеного вивчення встановлена мета і завдання виконані. Розбираючи систему управління персоналом ТОВ «Львівська пивна компанія»:

- 1) на підприємстві характерна відсутність моніторингу для кадрових потреб, діагностування кадрової ситуації загалом;
- 2) підвищення кваліфікаційного рівня співробітників (проведення атестації) не є характерним для підприємства;

Виправлення даних недоліків у системі управлінні персоналом дозволить підвищити роботу організації у загальному.

У кваліфікаційній роботі запропоновано план дій для вдосконалення системи управління підприємством, що включає:

- вивчення системи відбору співробітників.
- події щодо вдосконалення кваліфікаційного рівня працівників.

Передбачається ввести сучасний метод оцінки персоналу для кожного працівника компанії, який буде відбуватись кожного року.

- поліпшення системи стимулювання роботи співробітників. Щоб покращити матеріальне стимулювання окрім зарплати працівникам потрібно оплачувати такі виплати: виплата за вислугу років і преміювання працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/> (дата звернення: 04.12.2021).
2. Аналіз зовнішнього середовища: веб-сайт. URL: <https://studme.com.ua/> (дата звернення: 04.12.2021).
3. Базы управления персоналом. //перед ред. Генкина Б.М., - М., 2006.- 1265 с.
4. Баталов Г. Сучасні тенденції в економіці України // Вісник НДФІ, 2006, №11
5. Богданова Е. Л. Рекламная теория организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. - СПб., 2006.- 280 с.
6. Веснин В. Р. Утилитарный маркетинг персонала. ЮРИСТЪ. - Столица, 2010 – 103 с.
7. Волгин А. П. Управление персонал в критериях рыночной экономики (эксперимент ФРГ). – 2004.- 256 с.
8. Вудкок М., Френсис Д.. Раскомплексованный клерк:Для руководителя – практика. / Пер. з англ. М.: Ремесло, 2005. 320 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М. Вид-во «НОРМАИНФРА-М», 2004.- 420 с.
10. Грачев М. В., Суперкадры: управление персоналом и международные компании. - М.: Ремесло, 2005.- 708 с.
11. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання / М. П. Денисенко // Економіка і держава. – 2019. – №12. - С. 61-65.
12. Зайцев Г. Г. Управление персоналом - СПб.: Северо-Запад, 2004.- 382 с.
13. Зарубинский В. М. К вопросу об управлении финансовым состоянием предприятия
14. В. М. Зарубинский, Н. С. Зарубинская, И. В. Семеренко // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 3. – С. 112-120.
15. Карташев В.В., Соломадина Т.О. Поведение в организации. М. 2004.- 697с.
16. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на затеи. — М.: ГАУ, 2004.- 489 с.

17. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Г. Г. Кірейцев. – К. : ЦУЛ, 2002. – 495 с. 16.
18. Ковтуненко Ю.В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства / Ю.В. Ковтуненко // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 8/2. – С. 40-41.
19. Ковтуненко К. В. Економічне оцінювання інноваційної діяльності промислового підприємства: своєчасність процесу та достовірність результату: монографія / К. В. Ковтуненко, Л. П. Шацкова. – О.: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 254 с
20. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз підприємств / М.Я. Коробов. – К. : Знання, 2000. – 378 с.
21. Ларка М. І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності / М. І. Ларка, Г.О. Лісовські // Вісник НТУ «ХП». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – 2013. – № 22 (995). – С. 168–174.
22. Липатов В. С. Управление персоналом компаний и организаций: Учебник для институтов. - М.: Люкс-арт, 2006.- 136с.
23. Любушин Н.П. «Тест денежного состояния платной организации»//Аудит и денежный тест №3 2009.- 1008 с
24. Лях О. І. Методичні рекомендації до оцінки фінансово-економічної діяльності підприємств машинобудування на основі адаптивно-реноваційного підходу / О. І. Лях // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4 (24). – С.94-103.
25. Магура М. И. Творение системы управления персоналом организации // Управление персоналом, №7, 2007, 20 с
26. Методика фінансового аналізу / Під ред. А. Д. Шеремета, Р. С. Сайфуліна, Е. В. Негашева. – 3-е вид. перероб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2001. – 207 с.
27. Методические советы сообразно оценке отдачи вкладывательных планов и их отбору для финансирования. - М., 2004.- 416с
28. Минаев Э.С. Маркетинг персонала: функции и способы. – Столица, 2003р.-167 с.

29. Напрями удосконалення механізму управління: веб-сайт. URL: <https://knowledge.allbest.ru/> (дата звернення: 04.12.2021).
30. Овчинникова Т. Улучшения системы управления персоналом компании // Денежный бизнес, №11-12, 2008, 54 с.
31. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом — М.: Финстатинформ, 2007.- 236 с.
32. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – Столица, 2007 – 798 с
33. Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна характеристика : веб-сайт. URL: <https://pidruchniki.com/> (дата звернення: 04.12.2021).
34. Основні положення але забезпеченню безпеки діяльності та охорони праці веб-сайт. URL: <https://stud.com.ua/> (дата звернення: 04.12.2021).
35. Основні характеристики підприємства як суб'єкта господарювання : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/> (дата звернення: 04.12.2021).
36. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 04.12.2021).
37. Перовициков Ю., Миронова О. Нормирование труда: синергетический подъезд / Человек и труд. 2007. № 4, 87 с.
38. Підприємство як організаційна структура підприємництва: веб-сайт. URL: <https://pidruchniki.com/> (дата звернення: 04.12.2021).
39. Принципы управления корпорацией IBM: веб-сайт. URL: <https://www.homework.ru/spravochnik/principi-upravleniya-korporaciej-ibm/> (дата звернення: 04.12.2021).
40. Ісікава К. Японські методи управління: веб-сайт. URL: <https://ukrdoc.com.ua/text/41738/index-1.html> (дата звернення: 04.12.2021).
41. Политического деятеля заработков и заработной платы /Перед ред. П.В.Савченко, Ю.П.Кокина. – М.: Юристь, 2005.- 267 с.
42. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Ньюанс-Пресс. М. 2004.- 560 с.

43. Рачок Н.Г. Способ комплексной оценки сотрудников управления // Управление персоналом. 2008. № 10, 200 с.
44. Річна фінансова звітність підприємства згідно наказу Міністерства фінансів від 07.02.2013 №73 [Електронний ресурс]: веб-сайт. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/115765/165/templ> (дата звернення: 04.12.2021).
45. Річна фінансова звітність підприємства згідно наказу Міністерства фінансів від 07.02.2013 №73 [Електронний ресурс]. веб-сайт. URL: [project.info/edr/33285781/finances?current\\_year=2020](http://project.info/edr/33285781/finances?current_year=2020) (дата звернення: 04.12.2021).
46. Рудницька О.М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств / О.М.Рудницька, Я.А. Біленська // Вісник «Логістика». – 2009. – № 649. – С. 132-138
47. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Маркетинг организации. Инфра-М. М. 2006 – 316 с.
48. Румянцева З.П.. Начальнику компании о новейших мыслях в области управления персонала // Управление персонала. 2009. № 5, 416 с.
49. Русак П.К., Русак А.М. Денежный тест субъектов федерации. М.2006 – 136 с.
50. Савицкая Г. В. Тест домашней деловитости. – М.: ИНФРА-М, 2006 – 167 с.
51. Священников Л.А. Тест и прогнозирование трудовых характеристик: 2- е вид. – М.: Деньги и статистика, 2004.- 426 с.
52. Структура, технологія та персонал організації: веб-сайт. URL: <https://knowledge.allbest.ru/> (дата звернення: 04.12.2021).
53. Теоретичні основи дослідження організаційних структур підприємства: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/> (дата звернення: 04.12.2021).
54. Удосконалення системи управління промисловим підприємством : веб-сайт. URL: <http://ref-ok.com.ua/> (дата звернення: 04.12.2021).
55. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: веб-сайт. URL: <https://studin.ru/> (дата звернення: 04.12.2021).

56. Ферзевый М. И. Розыск и подбор персонала. - М.: Бизнес-среднее учебное заведение «Интел-Синтез», 2008.- 520 с.
57. Шляхи вдосконалення систем управління підприємством : веб-сайт. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/> (дата звернення: 04.12.2021).