

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА**

ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ


Ткаченко Ірина Ігорівна

**«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

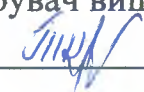
Спеціальність: 051 «Економіка»
Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню бакалавр

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та
адміністрування


В.П. Самодай
« 02 » червня 2021 р.

Виконавець
здобувач вищої освіти 542 групи


І.І. Ткаченко
« 02 » червня 2021 р.

Суми – 2021

Інститут, факультет Фізико-математичний
Кафедра Бізнес-економіки та адміністрування
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка

**Завідувач кафедри бізнес-економіки
та адміністрування**

В. О. Д. Е. Н., профессор Божкова В. В.
« 27 » марта 2021 г.

Ткаченко Ірини Ігорівни

1. Тема роботи: «Оцінка ефективності удосконалення системи управління підприємством.

Керівник роботи: кандидат економічних наук, доцент Самодай В. П.

Затверджені наказом від «12» травня 2021 року, № 263-ст

2. Строк подання студентом роботи 11 травня 2021 р.

- ### 3. Вихідні дані до роботи:

Мета роботи: теоретичні та прикладні дослідження організаційної структури підприємства та оцінка її ефективності.

Об'єкт роботи: процес управління на підприємстві ТОВ «Керамейя».

Предмет роботи: теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством як однієї з умов управління розвитком підприємства.

- #### 4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):







Розділ 1. Теоретичні аспекти системи управління розвитком підприємства.

Розділ 2. Дослідження управління підприємства ТОВ «Керамейя».

Розділ 3. Удосконалення системи управління ТОВ «Керамейя».

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу (із чітким зазначенням обов'язкових складових): робота містить 5 таблиці і 13 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Самодай В.П.	 вересень 2020 р.	
2.	Самодай В.П.	 жовтень 2020 р.	
3.	Самодай В.П.	 листопад 2020 р.	

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми бакалаврської роботи, ознайомлення з науковою літературою за темою дослідження.	вересень 2020 р.	виконано
2.	Обговорення та затвердження теми бакалаврської роботи та наукового керівника на засіданні кафедри, наказом ректора університету.	вересень 2020 р.	виконано
3.	Отримання консультації в керівника, накопичення матеріалів для написання теоретичної частини дослідження, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань дослідження, критеріїв оцінювання.	жовтень 2020 р.	виконано
4.	Робота над теоретичною частиною бакалаврської роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідної роботи.	листопад 2020 р.	виконано
5.	Подання теоретичної частини бакалаврської роботи для першого читання науковим керівником.	січень 2021 р.	виконано
6.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника щодо першого розділу роботи.	лютий 2021 р.	виконано
7.	Подання другого розділу експериментально-дослідної частини бакалаврської роботи на перевірку науковому керівнику.	березень 2021 р.	виконано
8.	Подання третього розділу методологічної частини бакалаврської роботи на перевірку науковому керівнику.	квітень 2021 р.	виконано
9.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, підготовка загальних висновків.	квітень 2021 р.	виконано
10.	Доопрацювання бакалаврської роботи з урахуванням рекомендацій після перед захисту.	травень 2021 р.	виконано
11.	Подання бакалаврської роботи науковому керівнику та рецензенту на підготовку відгуку та рецензії, подання електронної версії бакалаврської роботи.	червень 2021 р.	виконано
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта бакалаврської роботи, переплетеного та підписаного студентом, науковим керівником і рецензентом.	червень 2021 р.	виконано

Науковий керівник


(підпис)

В.П. Самодай
(Ініціали, прізвище, вчене звання)

Студент


(підпис)

І.І. Тіхоменко
(Ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Основи створення організаційної структури.....	8
1.2. Формування організаційних підрозділів.....	11
1.3. Складові системи управління підприємства	25
Висновки розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «КЕРАМЕЙЯ».....	32
2.1. Історія будівельної компанії ТОВ «Керамейя».....	32
2.2. Аналіз персоналу підприємства ТОВ «Керамейя».....	35
2.3. Характеристика структури управління ТОВ «Керамейя».....	39
Висновки розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРАМЕЙЯ».....	49
3.1. Оцінка ефективності організаційної структури підприємства.....	49
3.2. Заходи оптимізації системи управління.....	52
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	57
Висновки розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення системи управління підприємством має важливе значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Оптимізація роботи сучасних підприємств характеризуються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактора як необхідної умови ефективності виробництва і впровадження інновацій.

Економічний потенціал підприємства залежить від ефективного на практиці управління підприємством, реалізує творчий потенціал персоналу, приводить у стан підготовки всі їхні можливості та раціонально організовує трудовий процес. В теперішніх умовах на підприємствах України приділяється мало уваги системі управління персоналом

Як показує практика, на підприємствах виправлення проблем управління персоналом переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Саме тому вирішення проблеми удосконалення системи управління персоналом та пошуку нових напрямів підвищення ефективності управління персоналом є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про важливість та актуальність огляду досліджень свідчать численні публікації науковців, які доводять існування цієї проблеми. Питання розвитку функціонування та реструктуризації організаційних структур управління були досліджені такими вченими, як Акімова Т., Борисенко І., Веснін В., Воронкова А., Дикань Н., Дідковська Л., Золотов В., Колот А., Мартиненко Н., Мельник О., Мескон (М. Мескон), Мільнер Б., Козлова К., Кузьмін О., Скібіцька, Л., Скібіцький О., Федорова Н.

Особливо, А. Воронкова підтвердила наступні факти: спільна культура управління може поліпшити її організацію, спростити та зменшити витрати на процес та забезпечить безперервність та чіткість роботи персоналу, зростає трудова дисципліна на підприємстві [4]. А. Колот вважає, що в галузі

бізнесу, людина є основним ресурсом і найбільшою цінністю і метою економічного розвитку [10].

Метою дипломної роботи є: теоретичні та прикладні дослідження організаційної структури підприємства та оцінка її ефективності.

Завдання дипломної роботи:

- виокремити складові системи управління підприємством;
- визначити елементи та принципи системи управління на підприємстві;
- розглянути застосування оцінки ефективності удосконалення системи управління підприємством на ТОВ «Керамейя».

Об'єктом дипломної роботи є: процес управління на підприємстві ТОВ «Керамейя».

Предметом дипломної роботи є: теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. Методологічно основою дослідження є діалектичний метод наукового питання, фундаментальні положення економічної теорії та практики. Під час написання роботи використовувалися наступні методи: аналізу, синтезу, дедуктивний, індуктивний, системний, факторний, порівняльного аналізу, статистичний, метод спостереження, індукції.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, практичні результати та висновки були апробовані у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції Волинського національного університету імені Лесі Українки у тезах «Особливості управління персоналом на підприємстві».

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів та висновку до бакалаврської роботи, списку використаних джерел та додатків. Дипломна робота містить 5 таблиці, 13 рисунків та 7 додатків. Список використаних джерел включає 43

найменування, загальний обсяг роботи складає 81 сторінок з них основного тексту 69.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Основи створення організаційної структури

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проекту, в основі якого лежить сформульований стратегічний план, місія підприємства та поставлені цілі [21, 22, 24, 33, 40] для вирішення їх вищим керівництвом та персоналом підприємства.

Організаційне проектування включає такі етапи:

1. Розділення організації на кілька великих блоків по горизонталі відповідно до найважливіших видів діяльності стратегії впровадження. Визначення пріоритетностей видів діяльності відповідно підрозділів та вибір персоналу.

2. Визначення взаємозв'язку між повноваженнями різних позицій. У той же час керівництво визначає порядок роботи колективу і, за потреби, додатково розподіляє колектив на менші організаційні підрозділи, щоб більш ефективно використовувати спеціалізацію та запобігти перевантаженню управління.

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності конкретних завдань і делегування їх конкретному персоналу, відповідальному за ефективне використання цих завдань.

Структура тісно пов'язана з її елементами [21, 29]: різні рівні управління, цілі, функції, процеси управління, кількість та професійна кваліфікація працівників, концентрація та децентралізація функцій управління. Ступінь, ланка інформаційних відносин. В рамках організаційної структури відбувається рух інформаційного потоку та прийняття управлінських рішень, що включає менеджерів усіх рівнів, категорій та професійних сфер.

При створенні організаційної структури необхідно дотримуватися принципів (рис. 1.1).

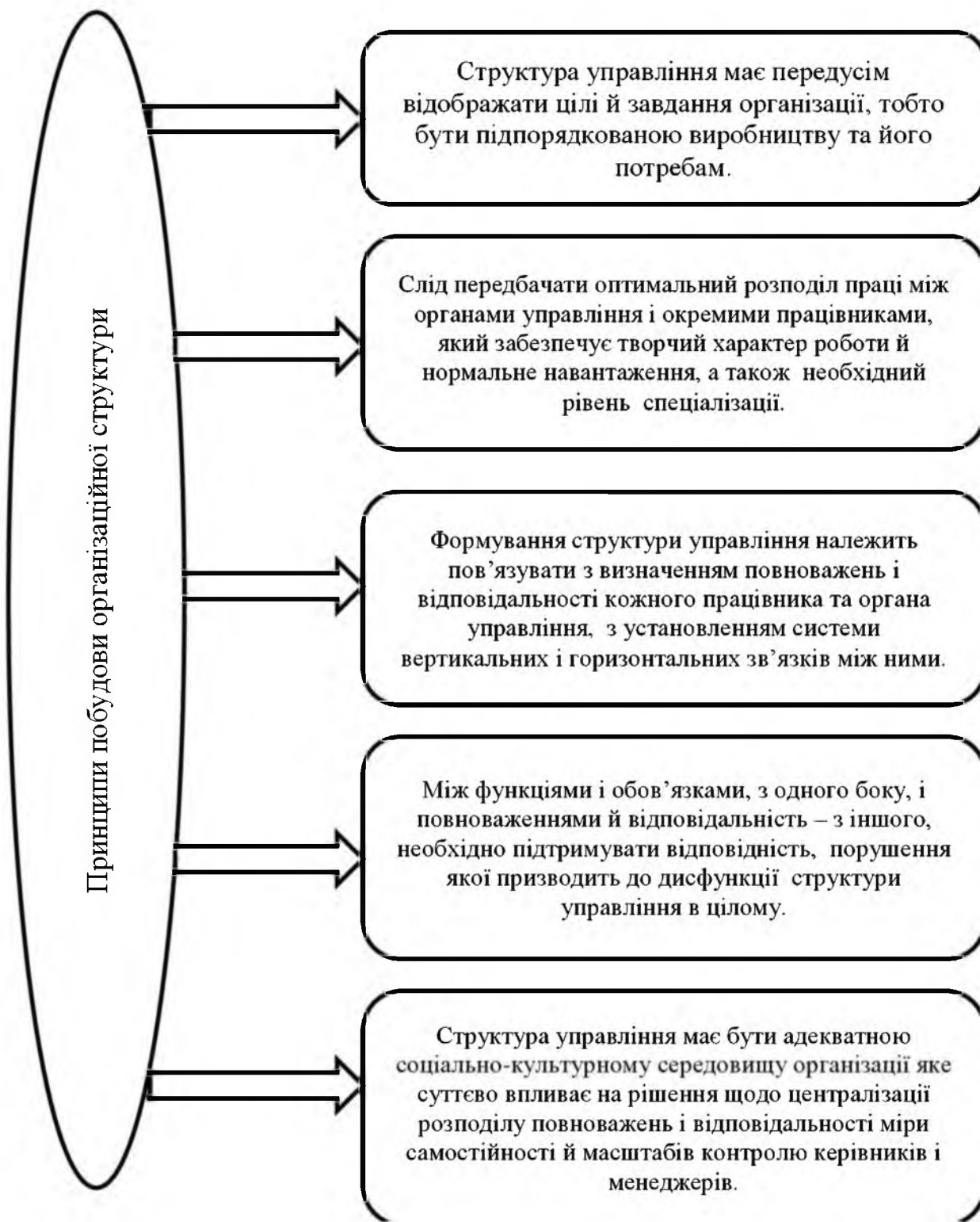


Рис. 1.1. Принципи побудови організаційної структури.

Побудова організаційної структури здійснюється поетапно. На першому етапі формуються завдання організації, визначаються методи її прийняття рішень та розробляється систему зв'язку.

На другому етапі – координація – визначаються необхідні заходи, склад виконавців та створюється система стимулювання.

На третьому етапі управління проводиться децентралізація та забезпечується її здійснення.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватися таких основних вимог [11]:

1. Адаптованість, тобто здатність організаційної структури пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.
2. Точка зору, тобто вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише бізнес-асpekтами.
3. Спеціалізація, тобто функціональне закріплення структурних підрозділів та стандартизація сфери діяльності за кожною ланкою управління.
4. Узгодженість інтересів між урядом на всіх рівнях.
5. Ефективність. Через організаційну структуру слід збільшити процедури управління для підвищення продуктивності адміністративного персоналу, а витрати на утримання організації управління повинні відповідати організаційним можливостям.
6. Гнучкість, тобто здатність до розвитку, що зумовлено вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов та появою інновацій.

Організаційна структура управління, конкретизує структуру та внутрішню форму системи, а також показує зв'язок між елементами, що забезпечують функціонування та розвиток всієї організації.

Організаційна структура – це впорядкований потік ресурсів у групі виробничих підрозділів та виробничих систем, а також установ управління та

взаємозв'язків між ними, що забезпечують реалізацію корпоративних стратегічних цілей.

1.2. Формування організаційних підрозділів

Організаційна структура (табл. 1.1) формується відповідно до довгострокової конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації та контролю підрозділів компанії та їх працівників. Першим кроком у формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або відділи.

Другим етапом формування організаційної структури є визначення кількості підрозділів, що входять до складу структури. Для цього необхідно зробити такі розрахунки [4]:

1. Визначити кількість робочих місць для кожного підрозділу. Обчислити дані загальної складності виконаної роботи в підрозділі за встановлений проміжок часу (рік, квартал, місяць). У той же час для виробничих підрозділів використовуються методи аналізу та розрахунку, що дає можливість точно визначити загальну складність роботи відповідно до часу та річного навантаження кожної технічної операції. Для функціональних підрозділів з творчою та індивідуальною роботою розраховують середню вартість праці на основі фотографій робочого часу або миттєвих спостережень або використовують їх для проектування кількості робочих місць на основі досвіду подібних компаній.

2. З урахуванням нормованого робочого часу встановлено ефективні фонди для розрахунку робочого часу працівника одночасно за попередній робочий момент.

3. Кількість робочих місць (службовців), необхідних для кожної операції технічного процесу, зазвичай ділиться на загальну складність визначеного навантаження, поділену на ефективний робочий час працівника. Результат показує загальну кількість працівників, яких буде

працевлаштовано у відділ, робота яких повинна бути скоординована для досягнення мети.

4. Обчислення кількості найкращих керівників та визначення їх ієрархічної структури. Якщо у керівника багато підлеглих, то він не зможе ефективно виконувати свої функції, якщо кількість підлеглих невелика, це збільшить рівень керованості та вплине на його концентрацію дій. Для визначення оптимальної кількості підлеглих доцільно використовувати критерії контролю [5].

Таблиця 1.1.

Значення терміну «Організаційна структура управління»

№	Автор	Трактування терміна
1	2	3
Організаційна структура управління як система елементів для досягнення певних цілей		
1	Т. Акімова [1]	Впорядкований набір стабільних взаємопов'язаних елементів може забезпечити функціонування та розвиток всієї організації.
2	І. Борисенко Н. Дикань [9]	Склад, взаємозв'язок та належність організаційних підрозділів управління, які виконують різні управлінські функції організації.
3	В. Золотов, Н. Федорова [15]	Впорядкований взаємопов'язаний та взаємозалежний набір елементів, склад, взаємне розташування та стабільність взаємозв'язків системи управління забезпечують її загальну цілеспрямовану функцію та розвиток.
4	К. Козлова [20]	За допомогою інформації створюється соціальна система, що складається з взаємокоординованих та взаємопов'язаних незалежних підрозділів управління та різних посад, що виконують функції управління. Зв'язок та економічні стимули для досягнення встановлених цілей.
5	Н. Мартиненко [24]	Система управлінських завдань, розподілена між взаємопов'язаними рівнями та відділами. Рішення можуть забезпечити досягнення корпоративних цілей.
6	Б. Мільнер [26]	Динамічне формальне та неформальне розподілення завдань, повноважень та відповідальності.
Організаційна структура управління як форма взаємодії між елементами управління		
7	В. Веснін [7]	Впорядкований набір взаємопов'язаних одиниць, що з'являються при розподілі праці
8	Н. Дикань, І. Борисенко [9]	Категорія управління організацією, що відображає управлінські відносини, - це єдність рівня управління, ланок та відносин.
9	Л. Дідковська [11]	Один з елементів механізму управління, що відображає виробничо-господарський процес. Характер відповідає типу розвитку підприємства.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
10	О. Кузьмін, О.Мельник [22]	Впорядкована група підрозділів, що формують рівень управління, їх взаємозв'язок, який забезпечує управління організацією.
11	Л. Скібіцька, О. Скібіцький [36]	Форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та належність її елементів.

Норма управління – кількість дозволених виконавців, про які повідомляється менеджеру. Щоб визначити, що його можна використовувати в якості дослідницьких та статистичних методів (порівняно з людьми в подібних підрозділах, які займаються подібними робочими навантаженнями) та розрахунків та аналізу, ці методи повинні враховувати характер роботи, обсяг інформації, час, кількість взаємозв'язків, мову тощо.

Кількість підлеглих, яку оцінює керівник, не є догматичною. Навіть усередині компанії це може бути інакше [12,19].

З урахуванням вищезазначених факторів висуваються наступні пропозиції [8]: Стандарт керованості для:

- менеджерів високого рівня – 3 – 6;
- менеджерів середнього рівня – від 7 до 15 осіб;
- нижчих рівнів – 20 – 35 виконавці.

Слід пам'ятати, що певні економічні умови можуть перешкоджати дотриманню цих правил. У цьому випадку рекомендується ввести посаду агентства. Досвід показує, що з об'єктивних причин, якщо навантаження наглядча в 1,5 рази перевищує рекомендований стандарт, ефективність роботи зростатиме із запровадженням посади агенції та передачею деяких повноважень та відповідальності[13].

В економічній літературі можна знайти велику кількість назв типів державних організацій. Серед усього різноманіття організаційної структури управління є дві великі групи, які дуже чітко виділяються. Це ієрархічні та адаптивні організаційні структури.

1. Ієрархічна організаційна структура (іноді її називають: офіційна, механічна, бюрократична, класична, традиційна) характеризується твердим рівнем влади на підприємстві, формалізованими правилами та процедурами централізованого прийняття рішень та вузьким обсягом відповідальності. Є багато змін в ієрархічній структурі управління (рис. 1.2.).



Рис. 1. 2. Класифікація ієрархічної структури управління

Відповідно до принципів, встановлених на початку XX століття, виникли різні ієрархічні структури управління. Основна увага приділяється поділу праці на окремі функції [19]. Основна організаційна структура відображає дворівневий розподіл, який може існувати лише в малому бізнесі.

За такої структури в організації існують верхні рівні (менеджери) і нижчі рівні (виконавці).

Базова структура включає лінійну та функціональну організацію та структуру управління. Такі типи конструкцій є незалежними і не будуть використовуватися жодним великим підприємством [32].

Лінійна структура управління (рис. 1.3) має дуже простий характер: основним принципом є вертикальна ієрархічна структура, тобто підпорядковані відносини управління знизу вгору.

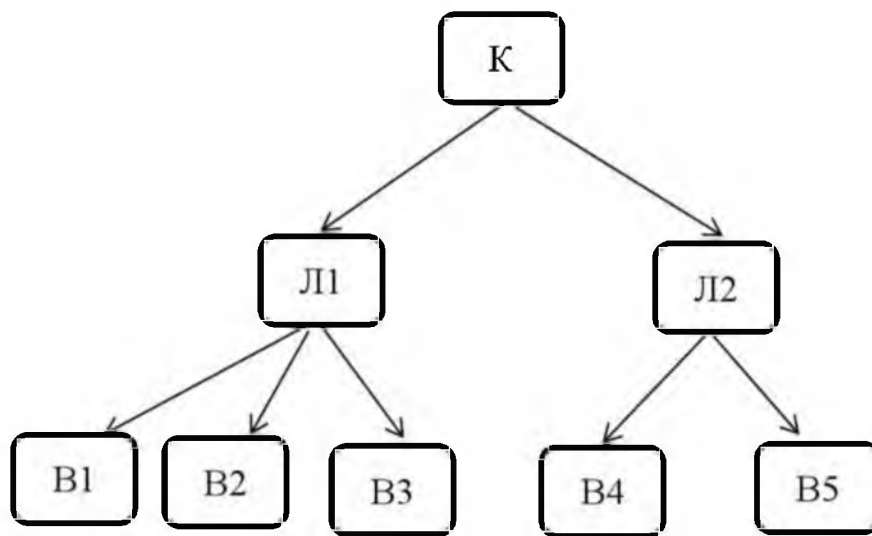


Рис. 1.3. Лінійна структура управління бізнесом.

К – генеральний керівник;

Л – лінійний керівник;

В – виконавець

В рамках лінійної структури управління принцип одноосібного керівництва був реалізований дуже чітко: кожний відділ очолює керівник з усіма повноваженнями, і ці керівники індивідуально керують своїми підлеглими та централізують усі функції управління в його руках. Керівник відділу нижчого рівня безпосередньо підпорядковується керівнику відділу управління вищого рівня (вищої установи) не має права обходити свого безпосереднього керівника та видавати розпорядження виконавцю [38].

Перевагами лінійного управлінського типу організаційної структури є: чіткі взаємозв'язки, чіткі команди, ефективна підготовка та реалізація управлінських рішень та надійний контроль.

Недоліком є те, що керівник має великий обсяг інформації, великий обсяг файлів, занадто багато контактів з підлеглими та високий рівень співвідношення; високі вимоги до керівника; лише адаптація операції та поточне завдання; відсутність гнучкості; несумісний із сучасними вимогами до зростання.

Як правило, лінійна організаційна структура управління використовується лише на нижчих рівнях виробництва та на ранніх стадіях малого бізнесу [41].

Функціональна структура управління характеризується створенням структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені конкретні завдання та обов'язки (рис. 1.4).

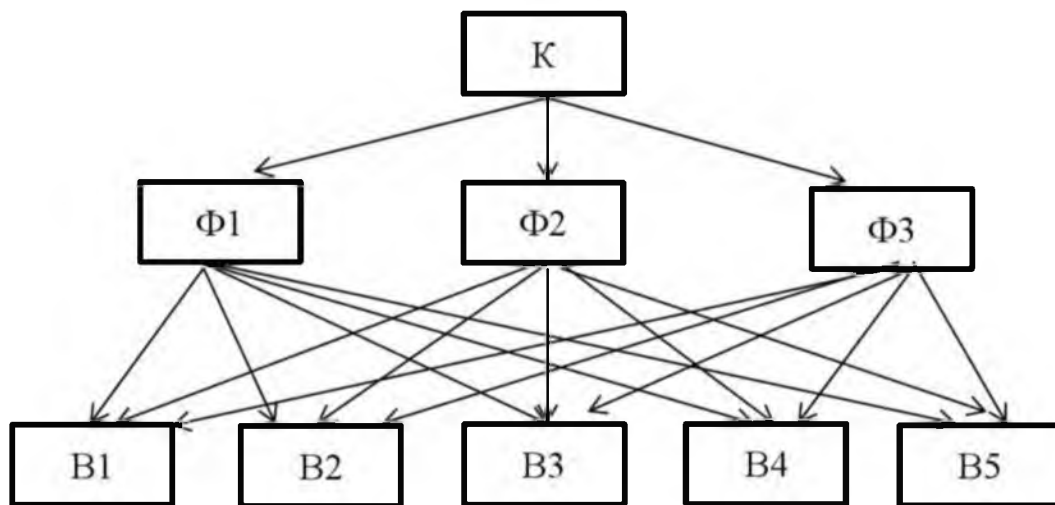


Рис. 1.4. Функціональна структура управління бізнесом.

Тому з точки зору цієї структури кожен орган управління та виконавець спеціалізується на певних видах управлінської діяльності (функцій). Створюються експертні пристрої, які відповідають лише за певні галузі роботи.

Функціональна структура управління базується на принципі загального управління: це обов'язкова вимога до функціональних підрозділів виконувати вказівки в межах своїх повноважень [35].

Перевагою функціональної структури управління є те, що фахівці, відповідальні за виконання певних функцій, мають високі здібності; професіоналізують відділ у виконанні певних видів адміністративної діяльності та усувають дублювання багаторазового виконання окремих завдань управління послугами.

Недоліками є: порушення принципу загального управління та принципу єдиного керівництва; тривалий процес прийняття рішень: важко підтримувати постійний взаємозв'язок між різними функціями та службами; непослідовність і повтореність вказівок і розпоряджень, отриманих виконавцями "від вище"; усі функціональні менеджери та функціональні підрозділи ставлять свої проблеми на перше місце, а не погоджуються з їхніми потребами для досягнення корпоративних цілей [25].

Певною мірою усуненню недоліків лінійних та функціональних організаційних структур допомагає лінійний персонал та лінійні функціональні структури управління, які забезпечують розподіл функцій управління для підрозділів на різних рівнях, а також поєднання лінійних та функціональних принципів управління.

Основою прямої структури управління персоналом є лінійна структура, але безпосередні керівники створюють спеціальні підрозділи (кадрові служби), які виконують під нею певні функції управління (рис. 1.5).

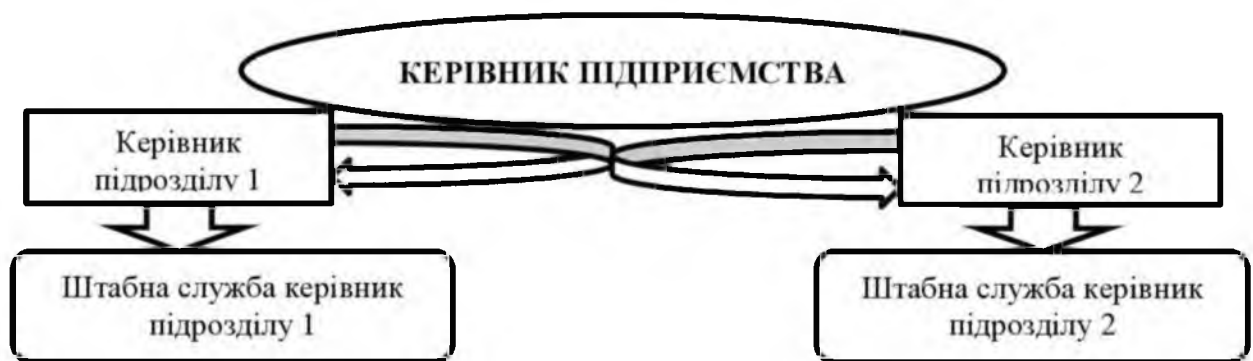


Рис. 1.5. Структура команди управлінського персоналу підприємства.

Ці служби не можуть приймати рішення, але безпосередні керівники можуть лише надати своїм експертам більш кваліфіковані обов'язки. У цих випадках скорочення роботи функціональних експертів полягає у пошуку найбільш розумного варіанту вирішення проблеми. Остаточне прийняття рішення та кроки щодо передачі його підлеглим для виконання здійснюються безпосереднім керівником. В умовах цієї управлінської структури принцип єдиної голови все ще існує. Важливим завданням безпосереднього керівника є координація дій функціональних служб (підрозділів) та приведення їх у відповідність із загальними інтересами організації [7].

Лінійно - функціональна структура – найпоширеніша структура ієрархічної структури, вона все ще широко використовується у всьому світі. Завдяки своїй функціональній спеціалізації функціональні підрозділи можуть видавати команди нижчим рівням, але не всім рівням, а певному діапазону проблеми (рис. 1.6).

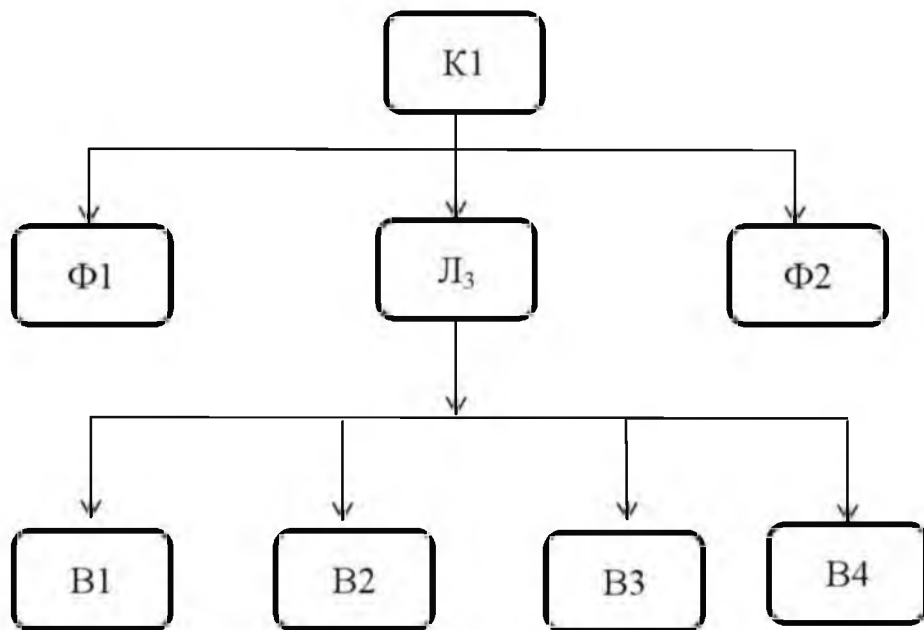


Рис. 1.6. Лінійно - функціональна структура управління.

Основа лінійно - функціональної структури, крім лінійних принципів управління, включає також професіоналізацію управлінської діяльності корпоративними функціональними підсистемами (маркетинг, НДДКР, виробництво, фінанси та економіка, персонал тощо). Принцип "шахтного" будівництва [28]. Цей принцип означає, що в кожній функціональній

підсистемі формується ієрархія послуг, яка проходить через все підприємство зверху вниз.

Переваги лінійно - функціональної структури управління: стимулювання бізнесу та спеціалізації; висока виробнича реакція підприємств (на основі вузької спеціалізації виробництва та вузької кваліфікації експертів); зменшення дублювання функціональних сфер; посилення координації діяльності у функціональних сферах [39].

Хоча структури управління з лінійними функціями дуже поширені, вони все ще мають багато недоліків:

- Встановлена стратегія корпоративного розвитку є розмитою: кожен відділ може бути зацікавлений лише у реалізації своїх місцевих цілей та цілей, а не бути більшим на всьому підприємстві та встановлювати власні цілі вище корпоративних.
- Відсутність тісного контакту та взаємодії між підрозділами.
- Внаслідок необхідності координації дій різних функціональних підрозділів різко зростає навантаження на керівників підприємств та їх представників; вертикальна інтерактивна система занадто розвинена.
- Втрата гнучкості в управлінських відносинах шляхом прийняття офіційних правил і процедур.
- Інновації підприємств та підприємницька реакція слабкі та недостатня реакція на вимоги зовнішнього середовища.
- Ускладнюють передачу інформації і уповільнюють її швидкість, тим самим впливаючи на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що ускладнює спілкування.

Структури управління з лінійними функціями найбільш ефективні при контролі обладнання для виконання рутинних завдань і функцій; тобто компаній, які часто повторюються і рідко змінюються, тобто компаній, які працюють під час вирішення стандартних проблем управління. Позитивні

характеристики цих структур знаходять своє відображення в управлінні великими або великими виробничими підприємствами, в галузях, де обсяг виробництва продукції відносно обмежений.

Дивізійні структури на основі розподілу великих автономних виробничо-господарських підрозділів (філій, відділів) та структури відповідного рівня управління забезпечують функціонування та виробничу незалежність цих підрозділів, також передають відповідальність за прибуток на цей рівень.

Ці структури є відповіддю на недоліки лінійних функціональних структур. Необхідність реорганізації компанії обумовлена швидким збільшенням розміру компанії, складністю технічних процесів, диверсифікацією та інтернаціоналізацією бізнесу.

До дивізійної структури відноситься організація товарного ринку з необхідними внутрішніми функціональними відділами. Цей відділ відповідає за виробництво та продаж певної продукції, а також за прибуток, тим самим звільняючи вищий менеджмент компанії для вирішення стратегічних завдань.

Якщо бізнес компанії розширюється на кілька сфер, які потребують використання різних стратегій, рекомендується сформувати структуру управління підрозділом на географічній основі (рис. 1.7).

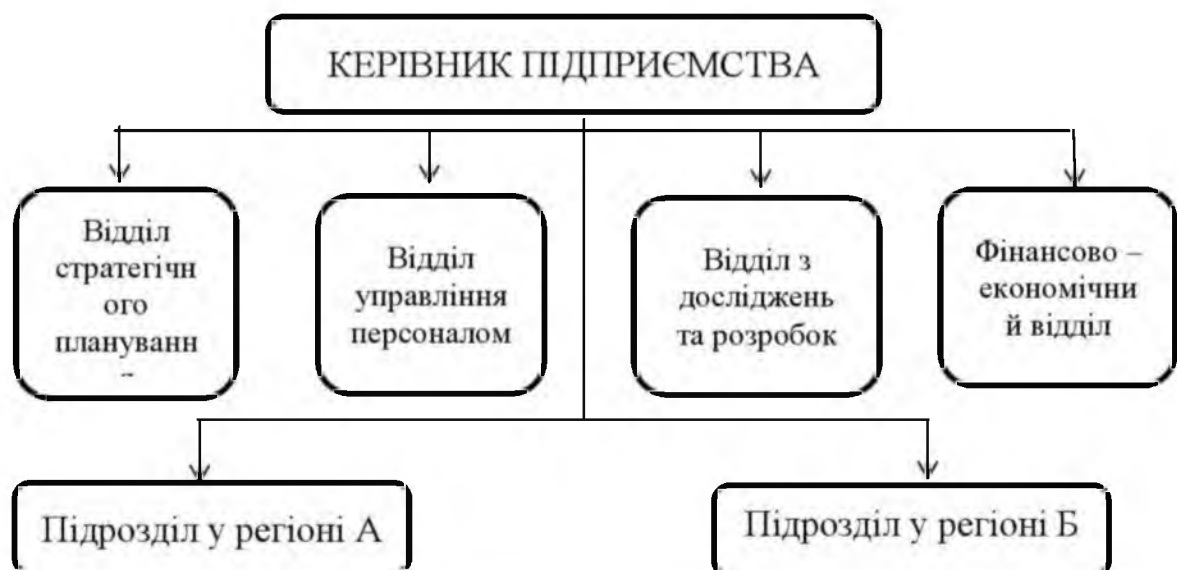


Рис. 1.7. Дивізійно-регіональна структура.

У цьому випадку вся діяльність компанії в певній галузі повинна бути підпорядкована відповідній відповідальній особі, яка відповідає за керівний орган компанії. Структура районування допомагає вирішити проблеми, пов'язані з місцевими звичаями, специфікою законодавства та соціально-економічним середовищем району. Регіональний розподіл створює умови для управлінського персоналу безпосередньо у відділі підготовки (департаменті).

При розширенні виробничих та господарських операцій використання відомчих структур управління є найбільш вигідним на великих підприємствах, що мають найрізноманітнішу продукцію, на яких виробництво не зазнає коливань на ринку і мало покладається на технологічні інновації.

Недоліки різних ієрархічних типів організаційних структур дають нам підстави вважати, що в ринковому середовищі ми об'єктивно повинні переходити до більш гнучкої та пристосованої структури управління, щоб краще адаптуватися до динамічних змін та виробничих потреб.

Характеристикою адаптивної (гнучкої) організаційної структури є відсутність бюрократичного нагляду за керівною організацією, відсутність детального розподілу праці відповідно до виду роботи, нечіткого рівня та кількості управління, гнучкості структури управління, децентралізація повноважень щодо прийняття рішень та загальне виконання особистої відповідальності.

У той же час адаптивна організаційна структура має такі характеристики:

- Здатність відносно легко змінювати свою форму.
- Орієнтація на прискорення реалізації складних проектів, комплексних планів та вирішення складних проблем.
- Вчасно вживати заходів, тобто тимчасово налаштовуватися на етапах вирішення проблем, реалізації проекту та планування.
- Створити тимчасовий орган управління.

На рисунку 1.8 відображено різні адаптивні організаційні структури.

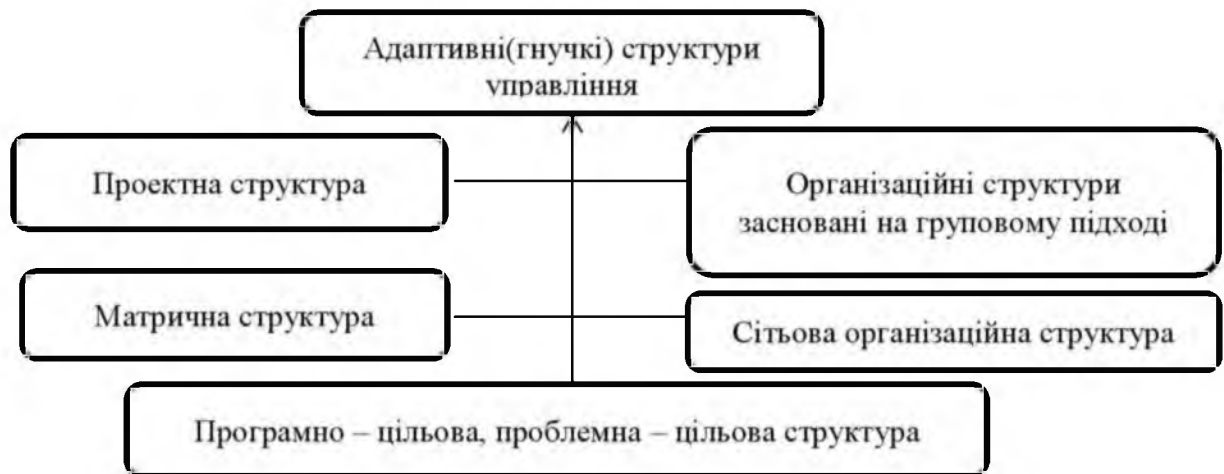


Рис. 1.8. Класифікація адаптивних структур управління.

Однією з найскладніших структур управління адаптивного типу є матрична структура (рис. 1.9).

Матрична структура відображає злиття двох рівнів керівництва в організаційній структурі компанії та заміну двох організацій. Вертикальне управління напрямком функцій та лінійних структурних одиниць підприємство. Горизонтальне управління включає окремі проекти, процедури та продукти людських ресурсів та інших ресурсів у різних підрозділах організації.

Відмінною особливістю організаційної структури управління матрицями є те, що працівники мають двох менеджерів з однаковими правами одночасно. Іншими словами, виконавець також підпорядковується безпосередньо відповідальній особі функціонального відділу, якій надаються необхідні повноваження проекту, і він може виконувати процес управління відповідно до запланованого терміну, виділених ресурсів та необхідної якості.

Структура управління матрицею може бути двох типів.

- У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: взаємодіє з постійними членами команди проекту та іншими працівниками функціонального відділу

- У другому випадку лише особа, відповідальна за відповідний функціональний відділ, може тимчасово підпорядковуватись керівнику проекту.



Рис. 1.9 Схема структури матриці управління.

Перевагами матричної структури є:

- Інтегрувати різні види корпоративної діяльності у реалізовані проекти.

- Отримати якісні результати від великої кількості проектів, планів та продуктів.
- За створення команди проектів, яка активно взаємодіє з функціональними підрозділами та зміцнює відносини між ними, діяльність менеджерів та менеджерів значно посилилась.
- В реалізації проекту організації беруть участь керівні працівники та експерти всіх рівнів, які беруть активну участь у сфері творчої діяльності.
- Зменшити навантаження на вищий керівний склад шляхом передачі влади.

До недоліків матричної структури належать:

- Складність матричної структури – для реалізації матричної структури необхідні тривале навчання працівників та відповідна організаційна культура;
- Експлуатація цієї структури є клопітною і дорогою, і її характеристика полягає в тому, що вона вимагає більше коштів для утримання більшої кількості управлінського персоналу та вирішення конфліктів, що спричиняє надмірні витрати на управління;

У матричній структурі спостерігається тенденція анархії, оскільки за її умов права та обов'язки серед її елементів чітко не розподіляються;

- Деякі функції дублюються.
- Приймайте несвоєчасні управлінські рішення; зазвичай характерним є прийняття їх групи.
- Порушити традиційну систему взаємозв'язку між відділами.
- Складний, майже відсутній повний контроль над рівнем влади.
- У часи кризи структура вважалася абсолютно неефективною.

1.3. Складові системи управління підприємства

Дослідження вчених в країні та за кордоном показує, що в найближчі 10-15 років найбільша проблема управління буде пов'язана зі сферою роботи персоналу. На основі комплексного вирішення проблеми відтворення персоналу характеристики управління персоналом є систематичними і повними. Загалом, система управління персоналом – це поєднання прикладної науки, розвитку та організації практичної діяльності, економіки, адміністративно – управлінського, юридичного та особистого факторів, методів та методів, що впливають на працівників для вдосконалення управління корпоративним розвитком [12].

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом, це однорідний на підприємстві набір методів та засобів управління персоналом, спрямованих на організацію, організацію та керівництво діяльністю персоналу для досягнення цілей.

Основними компонентами системи управління персоналом є:

- Суб'єкт управління – управління джерелами впливу (функціональне обладнання, різні громадські та громадські організації). Людина, яка контролює і впливає на об'єкт, щоб привести його в новий стан, необхідний об'єкту.
- Об'єкт управління, тобто операція, що виконується під впливом управління, та її вплив на суб'єкта (усіх працівників підприємства).
- Вплив на управління – група організованих та цілеспрямованих команд, технологій, засобів та методів, завдяки цим командам, технологіям, інструментам та методам, може мати вплив на об'єкт та досягти ефективних змін у його умовах.
- Зворотній зв'язок-інформація про суб'єкта, пов'язана з ефективністю впливу управління та змінами об'єкта.

Теоретики та практики розробили інструменти для вивчення існуючих та сучасних систем управління персоналом, побудови та впровадження нових

систем (тобто методів побудови корпоративних систем управління персоналом). Найголовніші з них:

- Обстеження – інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально – варіантний аналіз, самообстеження.
- Аналіз – системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний аналіз, аналіз структуризації цілей, експертно-вартісний аналіз головних компонент, балансовий кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний.
- Формування – системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структуризації цілей, дослідний. Творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз.
- Обґрунтування – розрахунок якісних та кількісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, порівнянь, аналогій, експертно-аналітичний, моделювання фактичного та бажаного становища досліджуваного об'єкта, функціонально-вартісний аналіз.
- Впровадження – навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання нововведення, залучення громадських організацій, функціонально-вартісний аналіз.

Ефективність системи управління персоналом безпосередньо залежить від основних принципів, які описують вимоги до формування системи управління персоналом та визначають напрямок розвитку системи управління персоналом. Принципи, що описують вимоги до формування системи управління персоналом, включають [17]:

- обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва;

- первинності функцій управління персоналом;
- комфортності (сукупність факторів в системі управління персоналом повинні сприяти зручності для реалізації завдань персоналу);
- прозорості – надання необхідної інформації;
- багатоаспектності – багатосторонність, альтернативність в оцінці і прийнятті рішення;
- оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функцій управління персоналом;
- потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функцій співробітників свого рівня;
- економічності – найбільш ефективна й економічно вигідна система управління персоналом;
- стійкості – здатність системи управління персоналом протистояти несприятливим факторам;
- погодженості – злагодженість дій в системі управління персоналом;
- автономності – функціонування незалежно від інших систем;
- ієрархічності – сукупність відношення старшинства (підлеглості) в системі управління персоналом;
- науковості – спирається на фундаментальні або прикладні наукові дослідження;
- простоти – легкість, зрозумілість в функціонуванні;
- оптимальності – виключення елементів, які ускладнюють діяльність системи управління персоналом;
- оперативності – здатність правильно і швидко виконувати завдання;
- комплексності – сукупність дій та взаємозв'язків;

- перспективності – система управління персоналом повинна мати передумови для успішного розвитку в майбутньому;
- прогресивності – повинна сприяти вдосконаленню, покращенню умов праці.

До принципів, що визначають напрям розвитку системи управління персоналом належить [17]:

- концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач;
- спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами;
- прямоочності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації для прийняття певного рішення;
- адаптивності (гнучкості) – здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;
- паралельності – рівнобіжність іншим системам управління підприємством;
- безперервності – безупинний, суцільний, безперестанний процес;
- ритмічності – система управління персоналом взаємодіє безперебійно з усім механізмом функціонування підприємства.

Система управління персоналом – це механізм, створений групою експертів персоналу з управління персоналом (суб'єкти управління), який використовується для управління впливом на об'єкти управління: технічні засоби, інформаційні бази даних, набори методів, чинні законодавчі акти управління корпоративним розвитком нормативно - правової бази.

Система управління персоналом із її елементами:

- група фахівців апарату управління;
- технічні засоби системи управління;

- інформаційна база даних, яка повинна включати накопичений загальний досвід практики управління персоналом;
- законодавча, нормативно-правова база.

На рис. 1.10 відтворено взаємодію між менеджерами та корпоративним персоналом, яка здійснюється за підтримки існуючої інформаційної бази даних компанії та з урахуванням законодавства, норм та правових засад. Технічні засоби пришвидшують і вдосконалюють процес обміну інформацією. Реакцією корпоративного персоналу на вплив менеджерів є певні дії, реалізація рішень, і ці дії допомагають досягти корпоративних цілей.



Рис. 1.10. Система управління персоналом.

Результати діяльності працівників безпосередньо не сприяють досягненню цілей, але зворотний зв'язок, а зворотний зв'язок є посиленням на корпоративну інформаційну базу даних. Виходячи з теоретичної основи, визначаємо, що основними напрямками системного управління персоналом є:

- Стратегічне управління персоналом, яке закладає можливості (кадрова політика, залучення персоналу) для досягнення цілей підприємства, формування структури, активізування обґрунтування внутрішніх змін для забезпечення адаптування до майбутніх змін зовнішнього середовища підприємства.
- Управління персоналом (трудовими відносинами, умовами праці, мотивацією персоналу, розвитком персоналу).
- Управління розвитком організаційних структур управління, управління соціальним розвитком, управління правовим інформаційним забезпеченням системи управління персоналом [20].

У процесі дослідження, враховуючи, що «система» [10] – це сукупність елементів (частин), вважається, що система управління персоналом є механізмом взаємодії між об'єктом управління та суб'єктом. Утворюють ціле, взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем.

Висновки до розділу 1

Для ефективної організації системи управління підприємством нам слід вибрати метод, який дозволяє нам розглядати її як підсистему системи високого рівня – компанії, з іншого боку, як сукупність елементів-підрозділів, відділів та підрозділи прямого впровадження з конкретними функціями управління. Використання інформаційних та комп'ютерних технологій дозволяє організаційно-економічній моделі системи управління підприємством бути максимально наближеною до реального часу та забезпечувати її функціонування з урахуванням конкретних обставин та впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Отже, на основі чіткого визначення економічної та організаційної моделі системи управління, характеристики підприємства повинні бути враховані для формування системи управління підприємством. Під час її

формування необхідно проводити постійний контроль та аналіз, щоб виявити відхилення та недоліки та якомога швидше їх усунути.

З цією метою рекомендується вжити різноманітні заходи для забезпечення ефективності системи корпоративного управління організації, включаючи:

- Обрати відповідний персонал для системи управління персоналом або створити ефективні кадрові служби;
- Впровадити організаційний дизайн системи управління підприємством;
- необхідна документальна підтримка для розробки та реєстрації системи контролю;
- Створення інформаційно-технічної бази;
- Розробка та реєстрація стандартизованих методів та юридичний супровід систем управління підприємством.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ТОВ «КЕРАМЕЙЯ»

2.1. Історія будівельної компанії ТОВ «Керамейя»

ТОВ «Керамейя» компанія з невеликою історією, яка успішно стартувала в Україні та вирішила скласти конкуренцію Китаю. Об'їхавши чимало міст, ознайомившись з конкурентним середовищем, вивчивши дистриб'юторські схеми європейців у компанії зробили висновки, що вони абсолютно конкурентоспроможні. І навіть більше – вони цікавіші для місцевого споживача, так як вітчизняна сировина більш доступніша.

Україна займає друге місце в світі після Китаю за обсягами видобутку глини світлих кольорів. Великі родовища сировини локалізовані в Донецькій, Дніпропетровській, Кіровоградській областях. Це елітні глини, вони як не можна краще підходять для виробництва високоякісного цегли. Їх купують і «Евертон», і «СБК», і інші представники галузі. Так як українська сировина в рази дешевше, ніж сировина, яку використовують виробники кераміки в Західній Європі. Для ТОВ «Керамейя» це плюс – оскільки її цінова політика більш приваблива для кінцевого споживача. Цей товар вже сьогодні відправляється в Польщу, Німеччину і т.д. А тому компанія абсолютно впевнена у своїй продукції, і її не соромно презентувати

ТОВ «Керамейя» переконані, що в подальшому їм вдасться зайняти свою нішу на європейському ринку кераміки.

ТОВ «Керамейя» працює на ринку з 2007 р. Підприємство виробляє і реалізує 70% усього українського клінкеру. Керамейя здійснює продажі на території України, Казахстану, Росії, Білорусі, Молдові, Монголії, Литви, Польщі, Німеччини. За кілька років, з моменту виходу продукції на ринок, Керамейя не тільки потіснила імпорتنу продукцію з вітчизняного ринку, а й стала експорто - орієнтованою. Частка експорту в обсязі реалізації

підприємства сягає до 40 відсотків і має тенденції до подальшого зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Виникнення ТОВ «Керамейя» [3].

1	2006 рік – Реалізація задумів і планів	У 2006 році команда однодумців на чолі з Іваном Телющенко, вирішила реалізувати проект, що став актуальним створити в Україні виробництво з випуску клінкеру – одного з найміцніших видів цегли. Сумнівів у наявності попиту на новий продукт у бізнесменів не було: «Підприємство такого рівня як «Керамейя» могло виникнути в будь-якому регіоні України, оскільки для даного проекту були всі передумови: наявна сировинна база, попит на даний вид продукції. Адже, до виходу на ринок керамічних матеріалів «Керамейї» весь представлений клінкер в Україні був імпортованим з Польщі, Німеччини. І ніякої альтернативи у вигляді вітчизняного продукту.», – каже Іван Телющенко. Тому було прийнято тверде рішення про будівництво підприємства з виробництва будівельних керамічних матеріалів найвищої якості – клінкеру.
2	Назва для компанії	Важливим чинником у становленні будь-якого підприємства є вибір назви компанії. Для свого «дітища» команда вибрала назву – «Керамейя». «Назва Керамейя в моє життя прийшло зовсім несподівано, але так сподобалося, що надовго засіло в підсвідомості. Керамейя в Стародавній Греції означало мистецтво виготовлення виробів з глини. Отже, без сумнівів і компромісів настав час – Керамейї і справжньому мистецтву!», – розповідає Іван Телющенко.
3	2007 рік – Робота з інвесторами	«Керамейя» отримала інвестиції від американського фонду прямих інвестицій Horizon Capital, в максимально стислі терміни, – всього через місяць з моменту представлення бізнес-плану. Horizon Capital вже мав досвід співпраці з командою Івана Телющенко, тому був готовий довіряти йому знову. За своєю суттю, Horizon Capital – управляюча компанія, яка займається інвестиціями у компанії із середнім рівнем капіталізації, високим потенціалом зростання і прибутковості.
4	Реєстрація торгових марок	Паралельно з будівництвом промислових потужностей були зареєстровані торгова марка «Керамейя» і товарні знаки майбутньої продуктової лінійки: ТМ «КлінКерам», ТМ «БрукКерам», ТМ «ТеплоКерам» і ТМ «ДахКерам».
5	2010 рік – Сертифікація	Напочатку 2010 «Керамейя» отримала Сертифікат системи управління якістю ISO 9001: 2009. Питанням якості на підприємстві приділяється велика увага, вся продукція проходить перевірки в акредитованих лабораторіях. Асортиментна лінійка «Керамейї» пододала рубіж у 100 різновидів клінкерної цегли. У планах підприємства освоєння нової ринкової ніші – клінкерної керамічної бруківки, тому навесні було розпочато будівництво виробничої лінії «БрукКерам».

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3
6	2011 рік – Нова продукція	У липні 2011 року на виробничій лінії «БрукКерам» вийшла перша партія клінкерної керамічної бруківки – продукції, яку не виготовляв жоден завод на пострадянському просторі. Також, в 2011 році «Керамейї» вдалося отримати кредит у розмірі \$ 10 млн. На збільшення виробничих потужностей від Європейського Банку Реконструкції та Розвитку. У 2011 році ТОВ «Керамейя» стало Призером 16-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Малі та середні підприємства», а також Лауреатом Міжнародного турніру з якості країн Центральної та Східної Європи.

Отже, ТОВ «Керамейя» з моменту створення і до сьогоднішнього дня показує приклад безпрецедентного зростання. Шлях «з нуля» і до позиції провідного вітчизняного виробника і експортера клінкеру компанія пройшла за рекордні 3 роки. За 4 роки асортимент виріс до 100 найменувань і продовжує щорічно збільшуватися

Девіз підприємства: «Загартовано природою, визнано людством».

Принципи:

- цілеспрямованість;
- наполегливість;
- чесність та порядність;
- професіоналізм;
- сучасність;
- патріотизм.

В рамках обраних пріоритетів стратегічного розвитку Компанія постійно працює над вдосконаленням системи менеджменту та забезпечує безумовне дотримання всіх вимог, які зобов'язалася виконувати.

Керівництво ТОВ «Керамейя» бере на себе зобов'язання за реалізацію даної політики і доведення її до зацікавлених сторін.

Абсолютна безпека і бездоганну якість

А значить: ретельне і продумане проектування, екологічно чисті сертифіковані будівельні матеріали, перевірені інжинірингові системи, відповідність вітчизняним і міжнародним стандартам.

Фінансова та інвестиційна вигода

А значить: доступні ціни та гнучкі умови покупки, ліквідні об'єкти, які в подальшому будуть тільки підвищуватися в ціні, і які можуть не тільки стати високонадійним інструментом інвестування, а й гарантувати захист від інфляції, коливань валютних курсів, економічних криз і нестабільності.

Прагнення стати кращими

А значить: ми дорожимо своєю репутацією і думкою наших клієнтів, цінуємо їх потреби і намагаємося максимально їх задовольнити, дотримуємося найвищих стандартів у якості обслуговування і постійно удосконалюємо нашу роботу і сервіс [3].

2.2. Аналіз персоналу підприємства ТОВ «Керамейя»

Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Керамейя» включає загальні трудові ресурси, що задіяні підприємством та його структурними підрозділами, а також за категоріями і професіями; визначення та виявлення показників плинності кадрів тощо.

Чисельність персоналу та його структура на 2017-2020 рр. наведені у ДОДАТКУ А.

Через специфіку діяльності переважну кількість в структурі персоналу за професійними групами складає робочий персонал. Як наведено у таблиці, на 2017 рік робочий персонал займає 81,5% від всієї кількості працівників, що дорівнює 220 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,7%, що дорівнює 20 особам. На наступний 2018 рік робочий персонал займає 81,8% від всієї кількості працівників, що дорівнює 233 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,72%, що дорівнює 22 особам. У 2019 рік робочий персонал займає 80,0% від всієї кількості працівників, що дорівнює

232 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,9%, що дорівнює 23 особам. Минулого 2020 року робочий персонал займає 79,6% від всієї кількості працівників, що дорівнює 234 особам. Кількість управлінського персоналу – 8,2%, що дорівнює 24 особам.

Щодо допоміжного персоналу, його частка у загальному обсязі становить: 2017 – 11,1%(30 осіб); 2018 – 10,5%(30 осіб); 2018 – 12,1%(35 осіб); 2020 – 12,2%(36 осіб).

Отже, в цілому протягом 2017-2020 рр. частка працівників суттєво змінювалась, спостерігалось незначне зростання, лише у 2019 році з підприємства звільнилася одна людина.

Далі необхідно провести аналіз плинності кадрів, який допомагає вивчити процеси, пов'язані з наймом та звільненням працівників. Необхідно використовувати коефіцієнти оновлення, звільнення та плинність кадрів, щоб дослідити кількість плинності персоналу та визначити причину звільнення. Для ТОВ «Керамейя» аналіз руху персоналу наведено в ДОДАТКУ Б.

З 2017-2020 рр. на підприємстві прослідковується збільшення кількості працівників: 2018 – 5,6%, 2019 – 1,8%, 2020 – 1,3%. Через пандемію у 2020 році плинність кадрів збільшилася досить незначно.

Щодо ефективності співробітників, то слід проаналізувати такі показники, як продуктивність та економічна ефективність. Іншими словами, необхідно проаналізувати ефективність співпраці з працівниками компанії у 2017-2020 роках (ДОДАТОК В). З таблиці бачимо, що середня кількість персоналу зростала у 2018 – 5,6% (15 осіб), 2019 – 1,8% (5 осіб), 2020 – 1,3% (4 осіб);

Зріс також обсяг реалізованої продукції у 2018 – 49,2%, 2019 – 85,5%, але у 2020 році обсяг реалізованої продукції зменшився на 12,3%.

Збільшення цих показників призвело до позитивної тенденції зростання продуктивності праці у 2018 році на 61,8 тис. грн., у 2019 році на 174,0 тис. грн., але зменшився на 41,3% у 2020.

Ефективність навчання працівників розраховується (ДОДАТОК Г).

Бачимо коливання показника ефективності витрат на персонал у 2018 році збільшився на - 1,3%, у 2019 році спостерігалася більш позитивна тенденція - 0,7%, але у 2020 році показник знову збільшився до - 1,4%.

Іншими словами з 1 грн., яку було витрачено на оплату праці співробітників у 2017 – 12,4 грн., 2018 – 11,1 грн., 2019 – 10,4 грн., 2020 – 9,0 грн.

Як правило, шляхом аналізу ефективності використання працівників у 2017-2020 роках можна зробити висновок, що робота працівників компанії є ефективною та економічно ефективною, оскільки товариство з обмеженою відповідальністю "Керамейя" отримує дохід, що є основною метою будь-якої компанії. Тому рівень розвитку системи управління ТОВ «Керамейя» трохи вище середнього. Потрібно вдосконалити систему навчання та розвитку співробітників та внести відповідні якісні, а не кількісні зміни до керівників. Крім того, слід більше уваги приділяти процедурам найму працівників та підвищенню зацікавленості у виконанні цієї роботи в компанії.

Підприємство в основному використовує економічні методи управління, як політика заробітної плати, премії, матеріальні вигоди тощо. Тому варто вивчити динаміку виплат порівняння праці та мінімальної заробітної плати ТОВ «Керамейя», мінімальний рівень життя в галузі та середньомісячна заробітна плата (ДОДАТОК Д).

Проведений аналіз показав, що середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Керамейя» збільшувалася у валюті, але зменшувалася у відсотках протягом 2017 - 2020 рр.: якщо порівняти 2018 з 2017 роком заробітна плата збільшилася на 1 700 грн.(124,6 %), у 2019 порівняно з 2018 роком заробітна плата збільшилася на 1800 грн. (121,0 %), 2020 року в порівнянні з 2019 роком заробітна плата збільшилася на 1 900 грн.(118,3 %).

Таку ж тенденцію можна спостерігати з мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом.

Необхідно окремо проаналізувати, чи достатньо уваги ТОВ "Керамейя" приділяє навчанню працівників.

Професійне навчання має на меті поліпшити якість людських ресурсів, дати можливість працівникам здобувати нові знання та розширювати наявні знання, вміння та навички. На даний час відділ кадрів відповідає за організацію та проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації. Компанія приймає такі види професійного навчання:

- Проводити навчання співробітників безпосередньо в компанії;
- Участь у тренінгах та семінарах поза компанією;
- Незалежне навчання робітників.

Слід звернути увагу на кількість працівників ТОВ «Керамейя», які підвищили свою кваліфікацію в 2017-2020 роках (ДОДАТОК Ж).

Бачимо, що загалом кількість працівників, які підвищують свою кваліфікацію, щороку збільшується, але до 2020 року вона зменшиться через пандемію.

Основною проблемою того, що більшість компаній не має можливості навчати працівників, є відсутність достатніх коштів для фінансування навчання працівників, оскільки це виключна відповідальність роботодавця.

Отже, ТОВ «Керамейя» – молода українська компанія, що має стрімкий розвиток. Є лідером в галузі виробництва керамічних будівельних матеріалів. Підприємство засноване в 2006 році, а випуск першої продукції відбувся через 2 роки. За цей час компанія розширила асортимент продукції та ринок її збуту. Потенційна виробнича потужність складає 100 млн. шт. цегли на рік.

Керамічні будівельні вироби є екологічними та безпечними. Компанія надає 100-річну гарантію якості. Що свідчить про високу якість продукції. Яка строго контролюється та перевіряється на відповідність нормам чинних стандартів та згідно системи управління якістю запровадженої на підприємстві.

Висока якість товарів забезпечила стійкі провідні позиції компанії на ринку України та надала можливість експортувати продукцію закордон. На даний момент підприємство експортує будівельні матеріали до Білорусі, Молдови, Росії, Казахстану, Польщі, Литви, Монголії, Німеччини. При цьому

до інших країн вивозиться близько 40% усієї продукції, що виробляє «Керамейя».

Система управління персоналом складається із керуючого персоналу (топових менеджерів) та виконавці, цілей, задач і напрямків діяльності та форм і методів управління персоналом.

2.3. Характеристика структури управління ТОВ «Керамейя»

ТОВ "КЕРАМЕЙЯ" фінансується учасниками для створення законного капіталу компанії та участі в її господарській діяльності з метою отримання прибутку. Якщо говорити про структуру управління, то управління здійснюється наступним чином:

- Конференція учасників(загальні збори учасників).
- Генеральний директор.
- Ревізійна комісія.

Вищим органом компанії є конференція учасників(загальні збори учасників). Загальні збори акціонерів очолює голова зборів товариства, а голова товариства обирається загальними зборами акціонерів. Генеральний директор відповідає за організацію та головування на засіданні. Виконавчим органом, відповідальним за управління поточною діяльністю підприємства, є генеральний директор, призначений членами, які беруть участь у зборах, строком на три роки.

Генеральний директор керує всією поточною діяльністю компанії та вживає всіх необхідних дій для вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю компанії, за винятком питань, що входять до сфери загальних зборів компанії.

Генеральний директор відповідає за збори учасників, організовує та реалізує рішення зборів учасників, а також відповідає за учасників та компанію при виконанні ними своїх обов'язків. Генеральний директор не повинен приймати рішення, які є обов'язковими для членів компанії.

Генеральний директор повинен виконувати будь-які рішення, прийняті конгресом-учасником. Генеральним менеджером ТОВ «Керамейя» є особа, відповідальна за управління корпоративною діяльністю в рамках річного бюджету, який затверджується конференцією учасників (згідно з положеннями).

Ревізійна комісія здійснює контроль за господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Склад ревізійної комісії затверджується на загальних зборах акціонерів. Ревізійна комісія складається з трьох членів, включаючи голову комітету. Генеральний директор не може бути членом аудиторської комісії. Склад кількості ревізійних комісій визначається конференцією учасників.

Крім того, аудиторська комісія від імені загальних зборів акціонерів або за власною ініціативою перевіряє діяльність генерального директора корпорації. Комітет має право вимагати від посадових осіб ТОВ «Керамейя» подання всіх необхідних матеріалів, різноманітних документів, особистих пояснень тощо. Інспекція діяльності виконавчої агенції компанії може здійснюватися іншими членами компанії, оскільки їх вимоги щодо правильного запису інспекцій є обов'язковими.

Ревізійна комісія звітує про результати перевірки на зборах акціонерів учасників компанії. Комітет робить висновки з річного звіту та балансу компанії. Висновок ревізійної комісії є важливим фактором, без якого річний баланс ТОВ «Керамейя» не буде затверджений. На вимогу ревізійної комісії можуть бути скликані спеціальні збори учасників компанії.

Причиною може бути виявлення службових осіб корпорацій, що зловживають своїми повноваженнями та становлять основну загрозу для корпоративних інтересів. Для скликання спеціального засідання комітет звернувся до генерального директора ТОВ «Керамейя». Слід зазначити, що організаційна структура підприємства чітка і повністю відповідає виробничому процесу.

Організаційна структура компанії така (ДОДАТОК Е): тип організаційної структури ТОВ «Керамейя» є лінійною та функціональною.

Ця структура дозволяє швидко реалізовувати рішення за кваліфікованої підтримки функціональних блоків. Однак, якщо компанія планує внести певні зміни, це недоцільно. Гарною альтернативою може бути безпосередня структура співробітників, яка може створити багатофункціональні підрозділи на рівні безпосереднього керівника. Ця структура може бути тимчасовою або більш пристосованою.

Наступним кроком має бути детальний аналіз організаційної структури настільки, наскільки вона відповідає цим цілям і технологіям. Почнемо з дотримання корпоративних цілей. Цільовий показник головним чином пов'язаний із продажами та виробництвом. Структура управління в цих сферах дуже різноманітна, для цього існує відповідний виконавець та особа, відповідальна за виконання.

Отже, немає цілі без організаційної підтримки або недостатньої організаційної підтримки, а система підзвітності незрозуміла. Також існує чітка система контролю за виконанням плану. Суб'єкт контролю вищий за рівнем управління об'єктом і належить тій же галузі управління. Усі цілі призначаються відповідним структурним підрозділам.

Адміністрація поділяється на керівний апарат, обліковий відділ та лабораторію.

До структурного підрозділу реалізації входить відділ логістики.

Розглянемо виробничу структуру ТОВ «Керамейя», яку можна сформулювати зі штатного розпису. До неї входять головний технолог, менеджер системи якості, інженер-конструктор, інженер-проектувальник, відділ кар'єру, головного енергетика, головного механіка, перша дільниця масопереробки, 2 дільниця формовки та садки керамічних виробів, 3 дільниця випалу та сушки цегли, 4 дільниця пакетування.

До відділу кар'єру входять маркшейдер, машиніст екскаватора, сторож, до відділу головного енергетика – головний енергетик, теплотехнік, інженер-

енергетик, електрик, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, слюсар-сантехнік, слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування, електрозварник ручного зварювання 3 розряду. До відділу головного механіка належать наступні працівники: головний механік, інженер-механік, механік з ремонту транспорту, слюсар з ремонту автомобілів, слюсар-ремонтник 5 розряду, слюсар-ремонтник, електрогазозварник, верстатник широкого профілю.

До виробничої структури входять чотири дільниці. До кожної з них належать наступні працівники: до першої – начальник дільниці масопереробки, оператор заготівельного відділення, водій навантажувача, підсобний робітник, до другої – начальник дільниці, пресувальник виробів будівельної кераміки, садчик у печі та на тунельні вагони, дозувальник керамічних матеріалів, до третьої – начальник дільниці, випалювач виробів будівельної кераміки, водій електро- та автовізка, до четвертої – начальник дільниці, футерувальник, оператор механізованих та автоматизованих складів, укладальник-пакувальник, оператор пульта керування у виробництві стінових виробів, знімач-укладальник керамічних виробів. До структурного підрозділу адміністративно-господарський входять ремонтно-будівельна, технічна дільниці, відділ з охорони праці.

Головний бухгалтер керує бухгалтерією, підписує документи, представляє всю звітність до податкової інспекції, в соціальні служби і подальші органи.

Менеджер персоналу відповідає за набір кадрів, за відповідність кожного робітника своєму робочому місцю. Також менеджер персоналу веде нагляд за дисципліною на підприємстві.

Менеджер з продажу займається магазинами, які має товариство. Він слідкує, щоб у точках продажу завжди були товари.

Менеджер по закупівлям слідкує, щоб на підприємстві була необхідна сировина для виготовлення клінкеру.

Начальник охорони відповідає за дотримання порядку, він координує, наглядає за роботою всіх охоронців, що працюють в ТОВ «Мрія».

Секретар – перший помічник директора. Вона відповідає на телефонні дзвінки, отримує пошту, готує приймальню залу для зборів, доставляє до директора всю необхідну йому документацію та ін.

Склади – це місце, де зберігається вся продукція, сировина. ТОВ «Керамейя» має 3 склади; всі вони різні між собою, оскільки продукція, що виробляє підприємство – різна.

Завданнями складської діяльності є: визначення кількості та місця визначення розташування складів, розміру складу, вибір системи складування, організація розвантаження і приймання вантажів, облік і

Відправка бракованих матеріалів, формування складської вантажної одиниці організація внутрішньоскладського транспортування (переміщення між різними зонами складу: з розвантажувальної рампи в зону приймання, звідти в зону зберігання, комплектації і на навантажувальну рампу), організація складування та зберігання, і забезпечення відповідних для цього умов, тощо.

Керівник транспортного відділу це людина, яка займається транспортом на підприємстві. Саме йому підпорядковуються всі водії та всі машини.

Відділ транспортної логістики займається організацією перевезення товару і виконує такі завдання:

- визначення базису поставки;
- вибір виду транспорту;
- вибір виду транспортних тарифів;
- організація технологічного процесу перевезення;
- організація прийому товару від постачальника;
- прийом прав власності на товар;

- організація перевезення з консолідуючого складу на склад матеріалів на виробництві;
- передача матеріалів на виробничий склад;
- забезпечення документообігу технологічного процесу.

Конкурентне середовище, в якому працює ТОВ «Керамейя» є достатньо насиченим різними підприємствами і виробничими структурами, які представлені на рисунку 2.1.

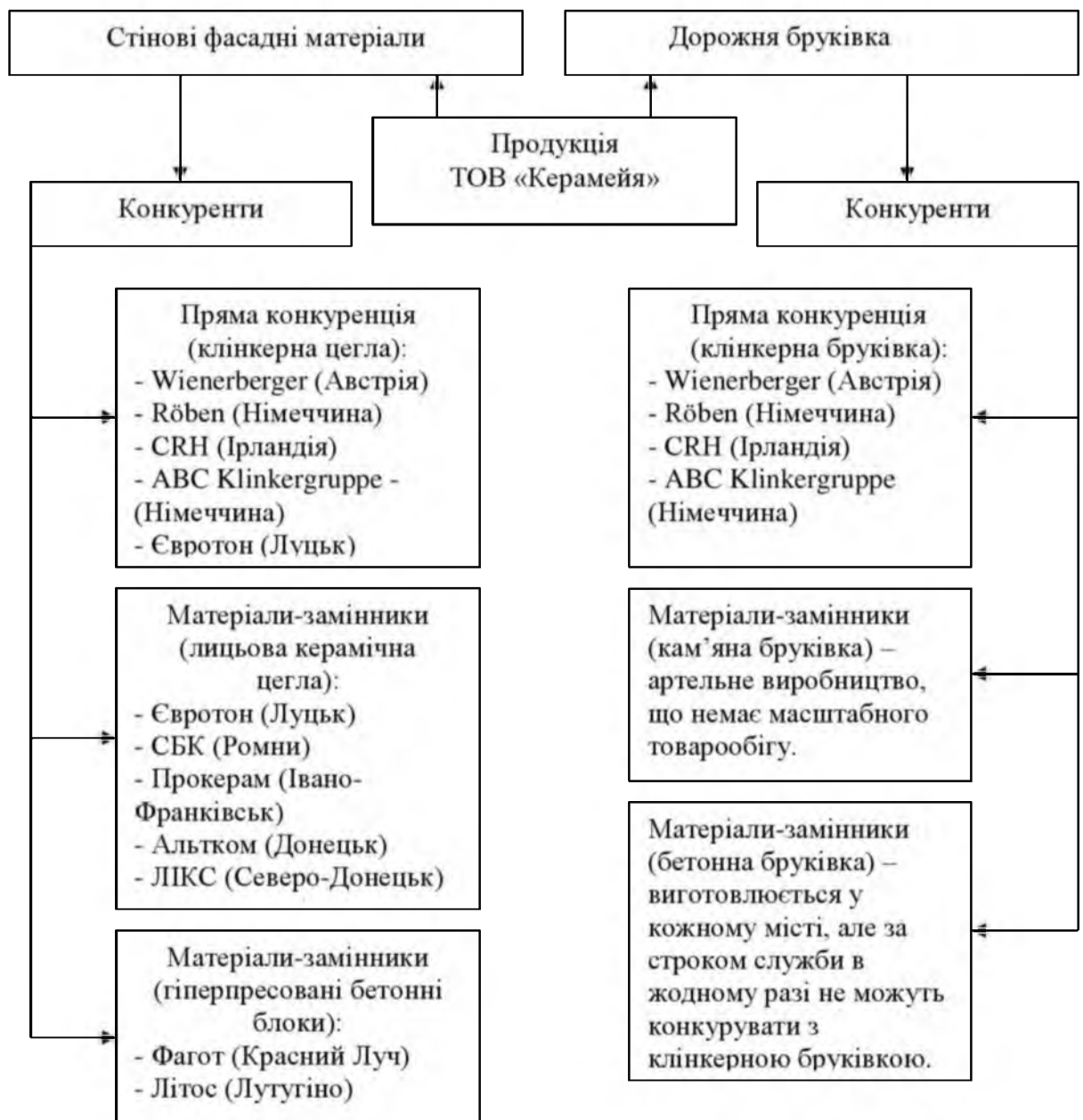


Рис. 2.1. Конкуренти ТОВ «Керамейя»

Незважаючи на кризові явища в економіці, ТОВ «Керамейя» навіть у складні фінансові періоди не втрачало позиції та не знижувало свої ділові позиції, про що свідчать показники діяльності підприємства.

Суть системи управління персоналом ТОВ «Керамейя» полягає у роботі з людьми на основі концепції розвитку підприємства (рис. 2.2).

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Він формулює та розробляє бізнес поліграфічної компанії, корпоративну стратегію та підпорядковує завдання з її впровадження. Стратегія управління персоналом ТОВ «Керамейя» полягає у залученні високоякісних співробітників, постійному вдосконаленні їх професійних навичок та створенні привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії.



Рис. 2.2. Система управління персоналом на ТОВ «Керамейя».

Управління функціями ТОВ «Керамейя» включає багато важливих елементів (рис. 2.3).

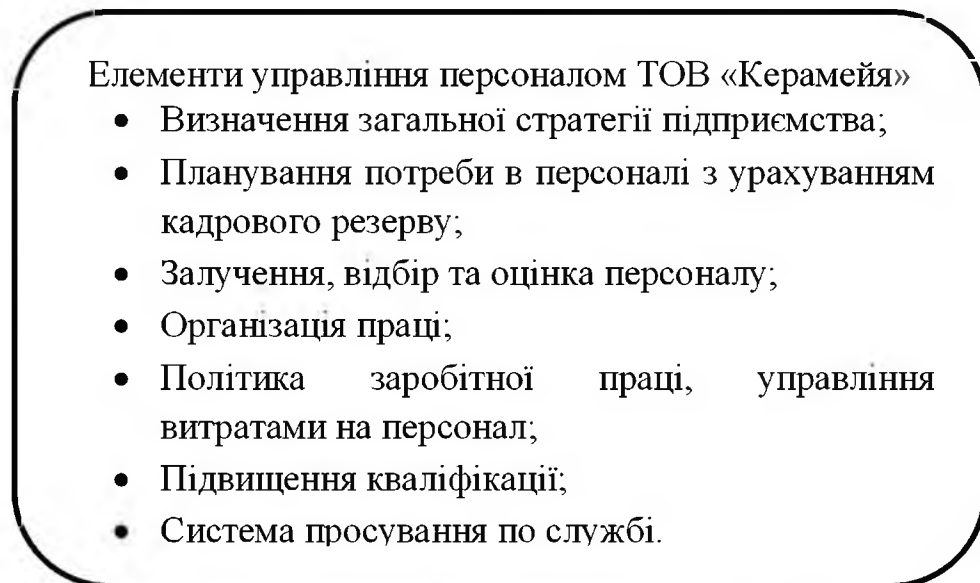


Рис. 2.3. Елементи управління персоналом на ТОВ «Керамейя».

Система управління ТОВ «Керамейя» базується на таких принципах:

- Вагомість (люди – це ключова і найцінніша частина підприємства).
- Ефективність (будь-які рішення та дії відповідного персоналу повинні прийматися та реалізовуватися лише на основі підвищення ефективності роботи поліграфічної компанії).
- Системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматись і виконуватися з урахуванням усіх елементів управління).
- Об'єктивність оцінки (Компанія гарантує об'єктивну оцінку кожного працівника та кандидата. Об'єктивність відноситься до оцінки та максимальної суми кожного працівника чи кандидата відповідно до єдиного стандарту та встановлених процедур оцінки, а керівник: Суб'єктивне судження працівників не має значення).
- Орієнтація на результати (усі підрозділи, експерти та менеджери повинні мати чітко визначені результати своєї діяльності, і всі працівники

повинні прагнути цього досягти. Результати є критеріями оцінки успіху та єдиними критеріями стимулів та стимулів ТОВ «Керамейя» Мотивація).

- Безперервний розвиток особистості та самореалізація працівників (розвиток компанії безпосередньо залежить від розвитку та самореалізації працівників).
- Відповідність між матеріальною винагородою та кваліфікацією корпоративної діяльності та ступенем індивідуальної участі (система матеріальної винагороди працівника не тільки враховує кваліфікацію працівників, а й сприяє підвищенню рівня особистої участі у корпоративній діяльності).

Висновки до розділу 2

ТОВ «Керамейя» – молода українська компанія, що має стрімкий розвиток. Є лідером в галузі виробництва керамічних будівельних матеріалів. Підприємство засноване в 2006 році, а випуск першої продукції відбувся через 2 роки. За цей час компанія розширила асортимент продукції та ринок її збуту. Потенційна виробнича потужність складає 100 млн. шт цегли на рік.

Керамічні будівельні вироби є екологічними та безпечними. Компанія надає 100-річну гарантію якості. Що свідчить про високу якість продукції. Яка строго контролюється та перевіряється на відповідність нормам чинних стандартів та згідно системи управління якістю запровадженої на підприємстві.

Висока якість товарів забезпечила стійкі провідні позиції компанії на ринку України та надала можливість експортувати продукцію закордон. На даний момент підприємство експортує будівельні матеріали до Білорусі, Молдови, Росії, Казахстану, Польщі, Литви, Монголії, Німеччини. При цьому до інших країн вивозиться близько 40% усієї продукції, що виробляє «Керамейя».

Компанія сформулювала правила та норми, що враховують тісну взаємодію між кожним відділом та відділом обслуговування, його діяльністю, чітко визначеними функціями, правами, обов'язками та обов'язками кожного відділу та окремих виконавців, а також специфічними характеристиками їх посади, відділ, служба, посадова інструкція, порядок, правила внутрішнього розкладу. Одним з носіїв сучасної стратегії розвитку підприємств вважається ефективне побудова кадрової політики. Щоб отримати лідируючі позиції компанії на світовому ринку, оптимізувати виробництво, створити конкурентоспроможне виробництво та збільшити виробництво, нарешті, поліпшення умов праці та підвищення безпеки залежить від правильного методу розрахунку при реалізації.

Важливою умовою організації праці є співвідношення складу характеру праці. Компанія потребує працівників з певним рівнем професіоналізму. Рівень професійної підтримки підприємства характеризується відношенням фактичної кількості працівників до попиту на них (відповідно до плану виробництва кожної галузі). Наявність цих даних свідчить про те, що робітників занадто багато або бракує робітників, і дозволяє розміщувати замовлення на поліпшення трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРАМЕЙЯ»

3.1. Оцінка ефективності організаційної структури підприємства

Проаналізувавши організаційну структуру управління підприємства (ОСУ) можна зробити висновок, що це дуже важливо, оскільки дозволяє переглядати існуючі функції та керувати організацією з метою створення умов для якісних змін у розвитку підприємства. У зв'язку з цим виникає проблема визначення характеристик організації управління через певні системи показників, які будуть вказувати щодо найкращої організаційної структури для управління бізнесом, буде визначено стан управлінської організації та сформульовано заходи щодо вдосконалення.

Аналіз ієрархічної структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі.

Для дослідження організаційної структури на ТОВ «Керамейя» використовувались посадові інструкції, положення про функціональні підрозділи і накази про розподіл функціональних обов'язків. У процесі аналізу функціональної структури ТОВ «Керамейя» здійснюється: оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства; оцінка оперативності організаційної структури управління, оцінка надійності організаційної структури управління.

Систематичні показники дозволяють оцінити ієрархічну структуру організації корпоративного управління та рівень розвитку функціональних компонентів (табл. 3.1) та визначити напрямки вдосконалення.

Таблиця 3.1

Розрахунок ключових показників оцінки рівня розвитку ОСУ

ТОВ «Керамейя»

№	Показник	Формула розрахунку	Розрахунок
1	2	3	4
1	Рівень керованості	$K_{\text{кер}} = \frac{U_n}{U_f}$, де U_n – норма керованості U_f – фактична кількість підлеглих у керівника.	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: Кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру – 3 од. Загальна кількість структурних підрозділів одного рівня – 4 од. Структурний коефіцієнт централізації – 0,75.
2	Коефіцієнт раціональності структури	$K_{\text{рс}} = 1 - \text{Пф} / \text{Пос}$, $K_{\text{рс}} = 1 - \text{Аф} / \text{Атс}$, де Пф , Пос – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; Аф , Атс – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників підрозділів: Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру – 270 осіб. Загальна чисельність працівників – 294 осіб. Кількісний коефіцієнт централізації – 0,92.
3	Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = \text{Алк} / \text{Афк}$, де Алк – кількість лінійних керівників, Афк – кількість працівників функціональних служб	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату: Чисельність працівників за централізованою функцією в центральному апараті – 95 особа. Чисельність працівників за централізованою функцією в апараті підрозділів і філіалів – 121 осіб Коефіцієнт централізації функцій – 0,79.
4	Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_f = \text{Анд} / \text{Азу}$, де Анд – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, Азу – загальна кількість працівників управління	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за управлінським персоналом: Кількість працівників центрального управління – 75 осіб. Загальна кількість працівників управління – 90 осіб. Коефіцієнт централізації управління – 0,83.
5	Коефіцієнт надійності структури	$K_{\text{над}} = 1 - K_n / K_{\text{заг}}$, де K_n – кількість нереалізованих	Обчислення коефіцієнту централізації управління: Кількість управлінців вищої ланки – 8. Загальна кількість управлінців

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4
	управління	рішень, Кзаг – загальна кі-сть рішень, прийнятих у підорозділі	апарату управління – 11. Коефіцієнт централізації управління – 0,72.

Дані таблиці 3.1 показують, що організаційна структура ТОВ «Керамейї» має цілком позитивну структуру, оскільки велике значення має коефіцієнт, що відповідає стандарту управління та коефіцієнту концентрації управління.

Рівень розвитку організаційної структури повинен бути оцінений для успішної реалізації своєї стратегії це етап перевірки рішення про впровадження змін корпоративного управління, який дозволяє раціоналізувати процес реалізації стратегічних змін і базується на науці. Визначальним стандартом для високорозвиненої організаційної структури є найповніша і стабільна реалізація стратегічних цілей.

Для проведення якісного та кількісного аналізу ОСУ автор забезпечує систематизовану систему показники, які можна використовувати для аналізу ієрархії (рівня) керованість, коефіцієнт структурної раціональності, коефіцієнт централізації функції управління, лінійність та співвідношення кількості функціонального персоналу, ступінь регуляризації управлінського персоналу) та структура показників (цільових коефіцієнтів), призначених для аналізу функціональної структури управління, коефіцієнт цілісності охоплення функцією управління, коефіцієнт дублювання функції, коефіцієнт глибини спеціалізації управління, коефіцієнт надійності структури управління, коефіцієнт ефективності). У подальших дослідженнях питання оцінки рівня розвитку ОСУ компанії та детально вводиться формування еталонної структури.

3.2. Заходи оптимізації системи управління

Беручи до уваги проблеми, виявлені в попередніх розділах в системі управління товариством з обмеженою відповідальністю "Керамейя", рекомендується вносити організаційні зміни спеціально. Звичайно, без заздалегідь розроблених процедур та комплексу заходів інновації не слід робити раптово. По-перше, потрібно зацікавити співробітників змінами, які потрібно внести – навчання, надання інформації, участь у проектах, покращення умов праці тощо. Новим заходам часто протистоять, тому, щоб зміни були успішними, потрібно організувати управління всіма процесами. Перш за все, я вважаю необхідним внести деякі зміни в систему управління ТОВ «Керамейя».

З розвитком та складністю виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу змінюється і попит на персонал. Вимоги до загальної освіти, економіки, технологій та технічної підготовки робітників і службовців постійно зростають, щоб досягти їх кваліфікаційного рівня. Виникає проблема раціонального використання трудових ресурсів та найкращої оцінки діяльності персоналу. І оскільки призначений напрямок адміністративної діяльності належить до сфери кадрової роботи, функції служби персоналу компанії продовжують розширюватися. Значною частиною роботи персоналу на підприємстві безпосередньо займається керівник. Керівник відповідає за організацію роботи служби персоналу з підбору та організації персоналу для забезпечення виконання завдань, що стоять перед компанією. Крім того, слід мати на увазі, що при призначенні чи переведенні працівників оцінка його професійної якості завжди позитивно впливає на безпосереднього начальства, що означає здатність останнього до роботи з персоналом. У обов'язки керівника також входить розширення функцій відділу кадрів, підвищення ролі кадрових служб, вдосконалення його роботи та підвищення професійної кваліфікації працівників персоналу.

Одним із завдань ТОВ «Керамейя» є організація підготовки та

перепідготовки кадрів для забезпечення зростання безпосередніх навичок працівників у виробничих та навчальних закладах, вдосконалення системи планування персоналу та запровадження ефективної системи управління персоналом для зменшення плинності кадрів. З цією метою компанія повинна розвивати навчальні приміщення, створювати навчальні центри, курси та центри, школи для вивчення передових методів роботи та формулювання планів покращення умов праці.

Застосовуючи експертну оцінку експертами, особливо менеджерами, одночасно враховуючи думки експертів на тому самому рівні, який оцінювали та оцінювали, можна підвищити ефективність сертифікації менеджерів та забезпечити об'єктивність їх оцінок та висновків. підлеглий.

Важливим питанням для підприємств є кваліфіковане використання резервів. Необхідно оперативно визначити посаду резервного персоналу, який буде призначений, щоб він міг принести найбільші вигоди. Ми говоримо про посилення відсталих виробничих площ здатними та активними керівниками. В рамках просування пулу талантів рекомендується передбачити два напрямки: резерв бізнесу та довгостроковий резерв (для вищих посад менеджерів, які пройшли тривалу підготовку).

Практика довела, що навчання у складі ділового резерву не повинно перевищувати трьох років, оскільки «мобілізаційний» резерв впливає на діяльність працівників, що сидять у резерві, оскільки порушує його життєві цілі та плани. У свою чергу, це знижує ефективність роботи підприємства. Для публічної оцінки кандидатів із резервного списку слід збільшити об'єктивність висування кандидатів. Інформація, яка використовується при відборі кандидатів у резерви, являє собою різноманітні резюме та максимально повна інформація, що управляється відділом кадрів та відділом корпоративного управління.

Рекомендується обговорювати висування кандидатів у кадрові резерви на засіданнях команд, що може зменшити помилки у формуванні резервів, а самі резерви стають більш надійними, оскільки громадська думка є

найважливішим та найнадійнішим джерелом інформації про осіб.

Крім того, я вважаю, що найкраще запровадити систему оцінки трудового потенціалу працівників, менеджерів та експертів, оскільки оцінка працівників є засобом вивчення їх сильних та слабких сторін, а також є основою та тренінгом для вдосконалення особистих навичок. Оскільки успішна діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від керівника, необхідно постійно оцінювати ефективність керівника у виконанні його службових обов'язків та стимули, що впливають на нього. Менеджери та експерти працюють із працівниками організації, контактують із працівниками суміжних організацій, місцевих органів виконавчої влади і відповідають за рівень виробництва, діяльність та розвиток організації, тому оцінити її результати набагато складніше. Сама компанія може провести сертифікацію або запросити незалежних експертів для поліпшення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності функцій, що виконуються працівниками, обрана функція повинна мати можливість найбільш повно охоплювати всі аспекти змісту роботи, а також враховувати характер і функції конкретної діяльності; визначати характер роботи зміст; існує багато видів і складних творів. На мою думку, оцінка праці робітників повинна включати такі етапи:

- визначте основні обов'язки працівників;
- стандартизувати ці функції за певними економічними показниками;
- встановити одиницю вимірювання системи показників, яка виражає результат діяльності;
- встановити мінімальний та максимальний "стандарт використання" для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів до прийнятих "стандартів" та визначення оціночних балів;
- визначте середній бал, який відображає рівень досягнення мети.

Більше того, компанія (тобто відділ кадрів) не розробила модель співбесіди з потенційними кандидатами на конкретні посади. Така система спростить відбір претендентів на вакантні посади та полегшить відбір працівників з необхідними навичками та вміннями, кваліфікацією та іншими вимогами для забезпечення успішного виробничого процесу.

На підприємстві також повинні бути впроваджені більш сучасні методи кадрового документування. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді та розробляти посадові інструкції для кожного працівника. Це дозволить відділу кадрів краще адаптуватися до кадрової ситуації компанії.

Керівники відділу кадрів та їхні підлеглі також повинні безпосередньо та постійно вдосконалювати свої вміння та навички. Для цього вам потрібно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги. Щороку економічне та трудове законодавство України змінюватиметься, а система управління персоналом буде постійно вдосконалюватися на основі іноземного досвіду, тому директор з управління персоналом повинен розуміти всі зміни, щоб правильно виконати весь робочий цикл персоналу.

Я вважаю, що запропоновані заходи усунуть недоліки системи управління персоналом та збільшать потенціал використання робочої сили.

Світовий досвід показує, що успішні компанії будуть регулярно аналізувати задоволеність споживачів та вносити відповідні корективи в технологію виробництва, системи управління якістю, маркетингову та логістичну діяльність на основі результатів. Це дозволяє їм формувати розумні стратегії управління відносинами з клієнтами, тим самим формуючи цільову аудиторію лояльних споживачів. У цьому випадку для вітчизняних виробників, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, важливо оцінити задоволеність споживачів своєю продукцією та пояснити результати. Моніторинг задоволеності споживачів повинен становити інформаційну основу для ринково-орієнтованої діяльності в цілому, зокрема, вдосконалення маркетингових інструментів та методів [1].

Враховуючи вищевикладене, була проаналізована система управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «Керамейя» та висунуто пропозиції щодо вдосконалення. Компанія спеціалізується на виробництві високоякісних будівельних матеріалів: кlinkерної цегли, бруківки та пористої керамічної плитки. Результати аналізу показують, що задоволеність споживачів компанією оцінювали за кількістю скарг (щодо конкретних товарів) та прямими опитуваннями дистриб'юторів, що просувають продукцію "Керамейя" на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія розробила та впровадила ефективну систему обробки скарг, яка дозволяє вирішувати конфлікти зі споживачами та підтримувати їх лояльність, що пов'язано з певними витратами.

Завдяки опитуванню дистриб'юторів, їхнє задоволення співпрацею з ТОВ "Керамейя" може бути визначено кількісно за такими критеріями:

- якість продукції;
- асортимент продукції;
- дотримання терміну доставки;
- відгук на коментарі;
- стан потоку файлів;
- технічна консультація споживачів;
- психологічний комфорт співпраці;
- рівень підтримки маркетингу;
- якість виконання програми.

На основі результатів були внесені відповідні корективи для забезпечення більш широкої співпраці з ТОВ «Керамейя». У той же час майже відсутній аналіз взаємозв'язку між рівнем задоволеності споживачів та економічними вигодами ТОВ "Керамейя", що не дозволяє розумному управлінню відносинами зі споживачами покращити позиції компанії на цільовому ринку. Виходячи з цього, рекомендується провести кількісний аналіз задоволеності дистриб'юторів на основі цих стандартів за останні 3-5

років. Оцінку задоволеності (для кожної товарної лінійки) слід порівнювати з ефективністю виробництва та збуту конкретного товару.

Результати цього аналізу можуть бути використані для побудови рівнянь регресії, що характеризують вплив показників задоволеності (на основі цих критеріїв) на економічні результати діяльності, пов'язаної з виробництвом та продажем конкретної продукції. Набуті відносини залежності можуть стати основою цілеспрямованої системи управління заходами для підвищення задоволеності споживачів у співпраці з ТОВ «Керамейя», тим самим достатньо лояльно ставлячись до цільової аудиторії лояльних споживачів та зміцнюючи позиції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Пропонований метод може бути запропонований підприємству ТОВ "Керамейя", це дозволить розробити та сертифікувати систему заходів для управління задоволеністю споживачів та лояльністю до конкретної продукції. Подальші дослідження слід проводити з метою розробки та наукової перевірки послідовності та змісту офіційних процедур з метою цілеспрямованого управління формуванням та підтримкою лояльності споживачів на промислових підприємствах.

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Сьогодні ефективне грамотне управління персоналом стає однією з ключових умов успішної економічної політики. Ще зовсім недавно конкурентна боротьба була зосереджена в галузі розвитку технологій, технічних інновацій, вдосконалення організаційних структур, маркетингу, а тепер орієнтована на якісний персонал. Вже практично ніхто із фахівців в галузі менеджменту не сумнівається, що основним аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства є якісне управління кадрами.

Тому несприятливим фактором для керівника може стати недооцінка значення людського фактора, його місця у виробничому процесі, а також

нехтування психологічними і соціологічними методами роботи, враховуючи до того ж той факт, що сучасний HR- менеджмент має величезну методологічну базу, що дозволяє підбір та управління кадрами зробити максимально ефективними.

Кадрове забезпечення є ключовим моментом, що застосовується для оцінки організації в цілому її можливостей для виконання певного виду робіт, доцільності інвестування, вибору надійного партнера тощо. Дійсно саме від кваліфікації й досвіду персоналу організації, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість виконаних робіт, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже і кінцеві результати діяльності підприємства.

Слід зазначити, що сьогодні, у зв'язку з кардинальними змінами, що відбулися в пострадянський період, керівники компаній несуть в значній мірі велику відповідальність перед своїми підлеглими. І в першу чергу – матеріальну. Тому дуже важливо вміти не тільки знайти потрібного фахівця і повною мірою забезпечити йому всі необхідні умови як в професійному, соціальному, фінансовому плані, але також утримати його.

Також треба враховувати, що в кадровий склад можуть потрапляти люди, чий інтереси вкрай далекі від завдань і цілей підприємства. Існує цілком реальна небезпека проникнення в структури організації кримінальних та інших небажаних елементів. Саме тому керівникам всіх рангів слід відповідально і грамотно підходити до підбору в розстановці кадрів, здійснювати суворий контроль.

Наступним кроком у вдосконаленні системи управління ТОВ «Керамейя» є створення ефективної системи навчання, навчання та перепідготовки персоналу. Основна проблема відсутності ефективної системи навчання працівників полягає в тому, що роботодавці майже не бажають нести відповідальність за професіоналізм своїх працівників через значні економічні втрати в навчанні, тому вони не приділяють їй особливої уваги. Однак набуття працівниками нових знань та навичок може сприяти

підвищенню якості та ефективності їх роботи, тим самим збільшуючи прибуток компанії. Ось чому співробітники, особливо корпоративне управління, повинні чітко розуміти важливість навчання працівників для успішної роботи.

Потреба у навчанні впродовж життя зумовлена наступними факторами:

- розвиток обладнання та технологій спрямований на появу нових або нових можливостей обміну певними видами робіт; тому надання базової освіти та набутих раніше знань не гарантує необхідної кваліфікації;
- ринок є високо конкурентоспроможним, оскільки компанії з сучасними системами навчання впродовж життя можуть швидше реагувати на будь-які зміни;
- для компаній ефективнішим та економічним є підвищення продуктивності праці існуючих працівників за допомогою навчальних організацій, а не пошук та навчання нових працівників.

Як правило, слід враховувати потреби підприємств, підрозділів та окремих працівників, щоб створити ефективну систему навчання персоналу. Внутрішня та зовнішня організація навчання компанії буде в компетенції відділу управління персоналом ТОВ «Керамейя». Безпосередні керівники контролюватимуть процес навчання і нести за нього відповідальність, оскільки лише вони можуть по-справжньому оцінити кваліфікацію та роботу своїх підлеглих. Завдання вищого керівництва полягає лише у визначенні стратегічного напрямку підготовки.

Найефективнішим методом навчання та розвитку співробітників є участь у різноманітних бізнес-тренінгах, які дають можливість для набуття теоретичних знань та використання цих знань на практиці. Більше того, бізнес-тренінг допомагає генерувати нові ідеї та оптимізувати процес організації корпоративної діяльності. Інтерес працівників до навчання та розвитку особистості залежить від успіху навчання.

Професійне навчання може проводитись для співробітників, як на підприємстві так і за межами компанії. Вибір конкретного методу навчання

залежить від конкретної ситуації, цілей навчання, корпоративних можливостей, терміновості, якості учасників, кваліфікації та здібностей викладачів.

Головною умовою є те, що обраний метод навчання відповідає вихідним цілям і завданням тренінгу [2]. У таблиці 3.2 перелічені можливі методи для різних видів навчання.

Таблиця 3.2.

Методи професійного навчання персоналу.

Навчання на підприємстві	Навчання за межами підприємства
<ul style="list-style-type: none"> – адаптація нових працівників; – проведення інструктажів; <ul style="list-style-type: none"> – наставництво; – делегування повноважень; – обмін та передача досвіду; <ul style="list-style-type: none"> – консультування; – ротація кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> – лекції; – дистанційне або самостійне навчання; – семінари, тренінги, виставки; <ul style="list-style-type: none"> – участь у проектах; – ділові ігри, розгляд кейсів; – участь у навчальних програмах.

Навчання працівників ТОВ «Керамейя» має сприяти розвитку професійної компетентності, підвищувати зацікавленість та активність працівників, успішно використовувати отримані на роботі знання та підвищувати ефективність роботи. Взагалі кажучи, він повинен стати невід'ємною частиною системи управління персоналом та управління підприємством.

Реалізація "Кодексу корпоративної етики" забезпечує умови для розвитку корпоративної корпоративної культури. Його слід розробляти, виходячи з існуючих цінностей корпоративної культури ТОВ «Керамейя», враховуючи досвід працівників у повсякденній діяльності. Кодекс включатиме цінності працівників, кодекс поведінки та кодекс поведінки, а також переконання, необхідні для розвитку організаційної поведінки працівників товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Керамейя». Іншими словами, він повинен встановлювати принцип зайнятості, що визначається діловою поведінкою працівників. "Кодекс корпоративної етики" може містити такі принципи:

- розумне використання робочого часу означає, що вам потрібно планувати робочий час і мінімізувати перешкоди (нескінченні телефонні розмови, часті чаї, обговорення особистих питань тощо);
- ініціативність (здатність нести відповідальність);
- інтерес до підвищення свого професійного рівня, а це означає, що працівники готові набувати нових знань та досвіду;
- відповідальність за недотримання зовнішнього вигляду та єдиних правил компанії несуть працівник та відповідальна особа підрозділу;
- відповідають за власні дії, тобто працівники несуть відповідальність за результати виконаної роботи, і виконують їх своєчасно та якісно;
- поважливе ставлення, взаємоповага та ввічливість людей, з якими ми спілкуємось.

Кожен новий працівник, який щойно розпочав роботу, знайомий з "Кодексом корпоративної етики", який дозволяє йому зрозуміти існуючі правила компанії, оцінити її організаційну культуру та порівняти з їхніми очікуваннями. Він приймає і погоджується з усіма її принципами і усвідомлює, що ці принципи повинні дотримуватися в процесі роботи. Крім того, код сприяє та пришвидшує процес адаптації нових співробітників, допомагаючи новим працівникам зрозуміти культуру організації та дозволяє їм якомога швидше адаптуватися. Кожен працівник компанії має право вносити пропозиції щодо доповнень, змін, розширень та роз'яснень до цього Кодексу.

Тому запровадження «Кодексу корпоративної етики» є механізмом регулювання організаційної поведінки працівників ТОВ «Керамейя», що полегшить їм адаптацію до компанії. Згодом було реалізовано єдність між командою та керівником, встановлено атмосферу довіри та встановлено відповідну психологічну атмосферу, щоб спільними зусиллями можна було вирішити існуючі проблеми.

Підготовка працівників підприємства є найважливішим фактором, який впливає на подальшу трудову діяльність працівників, заробітну плату, ставлення до роботи, продуктивність та ефективність. Інвестиції в навчання однаково важливі як для працівників, так і для самої компанії, оскільки працівники, що мають необхідні для організації знання та навички, працюють з більш високою якістю та ефективністю. Успіх навчання буде залежати від доданої вартості, яку він принесе організації.

Показники навчальної діяльності ТОВ «Керамейя» будуть вимірюватися у двох різних площинах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вимір показників ефективності навчання.

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунку ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Висновки до розділу 3

На основі аналізу статусу управління персоналом ТОВ «Керамейя», я пропоную вдосконалити кадрову систему компанії за наступними напрямками: Необхідно налагодити співпрацю з навчально-консультаційними центрами, які займаються підготовкою та перепідготовкою нових професійних експертів. Необхідно також

використовувати систему постійної освіти для керівників та виробничого персоналу.

Відповідно до запропонованого плану, загальним результатом спеціалізації з управління працею ТОВ «Керамейя» має стати професійний ріст працівників (підрозділів) та прийняття на їх основі нових економічних рішень, тим самим стабільно покращуючи виробництво та ефективність.

Я вважаю, що професіоналізація управління працею повинна здійснюватися як безперервний процес протягом усього робочого процесу працівників. В даний час в Україні формується система перепідготовки та підвищення кваліфікації в одній країні на якісно нових засадах. Тому буде встановлено процес постійного оновлення та доповнення експертних знань та навичок. Згідно з цією системою, кожен працівник поставить перед собою мету, яку потрібно досягти протягом обмеженого часу. Результати, отримані працівниками, безпосередньо вплинуть на ріст бізнесу експерта та визначення відповідної заробітної плати.

ВИСНОВКИ

Від організаційної структури підприємства залежить загалом ефективність роботи всього підприємства. Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємством дозволяє встановити рівень відповідності системи управління зовнішньому середовищу та об'єкту, який вона обслуговує, а також сприяє виявленню відхилень у функціонуванні самої системи. Оцінка в даному випадку виступає надійним інструментом подальшого удосконалення організаційної структури управління та підвищення прибутковості досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи основні положення цієї роботи, слід зазначити, що дослідження складається з трьох частин, які розглядають теоретичні питання управління персоналом, аналізують компанію та аналізують проблеми управління персоналом, містять пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом та вирішення існуючих проблем.

У першому розділі розглядається теоретична частина: основні завдання та цілі управління персоналом, показники системи управління персоналом, основні методи системи управління персоналом, основні принципи, інструменти та методи управління людьми на основі світового досвіду.

Другий розділ показує загальну характеристику компанії, аналіз організаційної структури компанії та техніко-економічні показники розкривають основні проблеми системи управління персоналом.

Так, відповідно чисельності персоналу та його структура на 2017-2020 рр. можна зазначити що на 2017 рік робочий персонал займає 81,5% від всієї кількості працівників, що дорівнює 220 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,7%, що дорівнює 20 особам. На наступний 2018 рік робочий персонал займає 81,8% від всієї кількості працівників, що дорівнює 233 особам. Через специфіку діяльності переважну кількість в структурі персоналу за професійними групами складає робочий персонал. На Кількість управлінського персоналу – 7,72%, що дорівнює 22 особам. У 2019 рік

робочий персонал займає 80,0% від всієї кількості працівників, що дорівнює 232 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,9%, що дорівнює 23 особам. Минулого 2020 року робочий персонал займає 79,6% від всієї кількості працівників, що дорівнює 234 особам. Кількість управлінського персоналу – 8,2%, що дорівнює 24 особам.

Щодо допоміжного персоналу, його частка у загальному обсязі становить: 2017 – 11,1%(30 осіб); 2018 – 10,5%(30 осіб); 2018 – 12,1%(35 осіб); 2020 – 12,2%(36 осіб).

Отже, в цілому протягом 2017-2020 рр. частка працівників суттєво змінювалась, спостерігалось незначне зростання, лише у 2019 році з підприємства звільнилася одна людина.

Аналіз плинності кадрів, допомагає вивчити процеси, пов'язані з наймом та звільненням працівників. Необхідно використовувати коефіцієнти оновлення, звільнення та плинність кадрів, щоб дослідити кількість плинності персоналу та визначити причину звільнення. 2017-2020 рр. на підприємстві прослідковується збільшення кількості працівників: 2018 – 5,6%, 2019 – 1,8%, 2020 – 1,3%. Через пандемію у 2020 році плинність кадрів збільшилася досить незначно.

Відповідно ефективності співпраці з працівниками компанії у 2017-2020 роках. Середня кількість персоналу зростала у 2018 – 5,6% (15 осіб), 2019 – 1,8% (5 осіб), 2020 – 1,3% (4 осіб);

Зріс також обсяг реалізованої продукції у 2018 – 49,2%, 2019 – 85,5%, але у 2020 році обсяг реалізованої продукції зменшився на 12,3%.

Збільшення цих показників призвело до позитивної тенденції зростання продуктивності праці у 2018 році на 61,8 тис. грн., у 2019 році на 174,0 тис. грн., але зменшився на 41,3% у 2020.

Ефективність навчання працівників. Бачимо коливання показника ефективності витрат на навчання персоналу у 2018 році збільшився на - 1,3%, у 2019 році спостерігалася більш позитивна тенденція - 0,7%, але у 2020 році показник знову збільшився до - 1,4%.

Іншими словами з 1 грн., яку було витрачено на оплату праці співробітників у 2017 – 12,4 грн., 2018 – 11,1 грн., 2019 – 10,4 грн., 2020 – 9,0 грн.

Як правило, шляхом аналізу ефективності використання працівників у 2017-2020 роках можна зробити висновок, що робота працівників компанії є ефективною та економічно ефективною, оскільки товариство з обмеженою відповідальністю "Керамейя" отримує дохід, що є основною метою будь-якої компанії. Тому рівень розвитку системи управління ТОВ «Керамейя» трохи вище середнього. Потрібно вдосконалити систему навчання та розвитку співробітників та внести відповідні якісні, а не кількісні зміни до керівників. Крім того, слід більше уваги приділяти процедурам найму працівників та підвищенню зацікавленості у виконанні цієї роботи в компанії.

Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Керамейя» збільшувалася у валюті, але зменшувалася у відсотках протягом 2017 - 2020 рр.: якщо порівняти 2018 з 2017 роком заробітна плата збільшилася на 1 700 грн.(124,6 %), у 2019 порівняно з 2018 роком заробітна плата збільшилася на 1800 грн. (121,0 %), 2020 року в порівнянні з 2019 роком заробітна плата збільшилася на 1 900 грн.(118,3 %). Таку ж тенденцію можна спостерігати з мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом.

Професійне навчання має на меті поліпшити якість людських ресурсів, дати можливість працівникам здобувати нові знання та розширювати наявні знання, вміння та навички. На даний час відділ кадрів відповідає за організацію та проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації.

У третьому розділі висуваються пропозиції щодо вдосконалення механізму стимулювання підприємств, зменшення плинності кадрів, системи управління персоналом за сучасних умов, системи відбору персоналу, сертифікату кваліфікації персоналу та дуже важливої системи підготовки кадрів.

Стратегічним рівнем займаються вищі керівники, які відповідають за роботу всієї організації. У цьому випадку це директор підприємства з обмеженою відповідальністю «Керамейя», яке пов'язане з усім адміністративно-виробничим персоналом і повинно виконувати всі його вказівки, розпорядження та розпорядження. Його успіх значною мірою залежить від його здатності та ефективності. Керівник відповідає за прийняття рішень, важливих для всієї організації та її основних підрозділів. Зосередьтеся на плануванні майбутнього розвитку, встановленні цілей, визначенні курсу дій та впровадженні правил та процедур.

Компанія має лінійну організаційну структуру, і головним її недоліком є: кожен відділ зацікавлений у досягненні своїх вузьких цілей, а не в загальних цілях компанії, оскільки фахівці, які працюють у департаменті, перебувають у закритому стані у сфері спільних інтересів; Не існує тісного контакту та взаємодії між підрозділами на рівні; у вирішенні проблем та ряду стратегічних оперативних питань найвищий рівень влади накопичив багато.

Частина загальної кількості корпоративного управлінського персоналу складають менеджери середнього рівня. Вони координують виробничу діяльність. У той же час вони не тільки збирають інформацію з нижчих рівнів, але й аналізують її та дають рекомендації вищому керівництву. Відповідно до своїх посадових обов'язків менеджери середнього рівня керують управліннями по регіонах. Протягом робочого дня ці керівники повинні спочатку спланувати і розподілити роботу наступного дня або тижня; по-друге, зв'язатися з виробничим персоналом та вищим керівництвом. По-третє, приймати щоденні рішення для забезпечення прибутковості виробництва та іншого бізнесу; по-четверте, керувати іншими людьми, менеджери низького рівня особливо важливі.

Базовий рівень керівників підприємств – це діяльність посадових осіб, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. Тут функція планування та організації реалізується в діях керівника, який надихає і керує діяльністю своїх підлеглих. На жаль, старші менеджери часто вважають, що їх справи

надзвичайно важливі, але не приділяють належної уваги серйозним проблемам нижчих менеджерів. Мова йде про відносно низьку зарплату, щоденне перевантаження роботою, відсутність необхідних повноважень та часом недостатню підготовку виконавців. Порівнюючи управлінські навички з ролями, які виконують різні рівні менеджерів, все це пов'язано зі ставленням компанії до людських факторів.

На підприємствах є: коефіцієнт плинності працівників вищий за допустиму величину; через слабку організацію праці та виробництва деякі заробітчани мають нижчу заробітну плату; відсутність ритму систематичної роботи в понаднормативні та вихідні дні; результати діяльності та рівні кваліфікації. Основна професійна невідповідність; важкі та шкідливі умови праці; погані стосунки між виробничим колективом та управлінням; велике навантаження.

Ще однією важливою проблемою для підприємств є те, що вони не надали необхідну інформацію для управління підприємством. Необхідно організовувати систематичне навчання, проводити курси підвищення кваліфікації, організовувати семінари та конференції. На підприємствах проблема полягає в нестабільності певних галузей, управління якими здійснюється на основі досвіду.

З огляду на ситуацію, що склалася, рекомендується вжити таких дій та заходів: вдосконалити систему підготовки персоналу; оцінити механізм стимулювання працівників; необхідно враховувати наступні фактори (вік, кваліфікація, місце проживання, час служби); рішення, що базуються на результатах атестації персоналу. Рішення про навчання, підготовку та підвищення кваліфікації; необхідно проаналізувати структуру заробітної плати; необхідно також усунути дисбаланс у структурі управління персоналом.

ТОВ «Керамейя» – одна з провідних компаній регіону. Один з лідерів з виробництва цегли, бруківки в Україні. Компанія з обмеженою відповідальністю «Керамейя» має лінійну та функціональну організаційну

структуру. Управління включає три підлеглі рівні. В основному у виробництві підприємства беруть участь кваліфіковані фахівці, які виконують свої функції. Вони мають достатню кількість обов'язків відповідно до їх посадових інструкцій, виробничі потужності для реалізації плану виробництва та реалізації високі фінансових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова Т. Теория организации. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 367 с.
2. Апопій В. В. Основи підприємництва : навч. посіб. / В. В. Апопій, Н. О. Шутовська, С. А. Серета. – К. : Ліра-К, 2014. – 324 с.
3. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. – К. : Ліра-К, 2013. – 664 с.
4. Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальний посібник / Д.А. Аширов., 2005. с. 370
5. Балабанова Л. Управління збутовою політикою : навч. посіб. / Л. Балабанова, П. Митрохіна. – К. : ЦУЛ, 2011. – 240 с.
6. Веб-сайт ТОВ «Керамейя». URL: <https://kerameya.com.ua/uk>
7. Веснин В. Менеджмент: 2005. 504 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
9. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.
10. Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер.с англ.: БІНОМ. Лабораторія знань, 2014. - 799 с.
11. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент. Київ : Алерта ; КНТ, 2007. 516 с.
12. Дуракова І.Б. Управління персоналом: навчальний посібник / І. Б. Дуракова. 2011. с. 436
13. Економіка підприємства / За ред. Аврашкіна Л.Я. та ін. Банки і біржі, ЮНИТИ, 2008. - 742 с.
14. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
15. Золотов В., Федорова Н. Принципы построения организационных структур управления. Консультант директора. 1999. № 1 (85). С. 5–12.

16. Іваненко О. В. Оцінювання збутової діяльності підприємства / О. В. Іваненко, О. Є. Колісниченко // Держава та регіони : економіка та підприємство. – 2006. – № 5. – С. 125–129.
17. Кабушкин Н.І. Основи менеджменту: навчальний посібник / Н.І. Кабушкин. - 5-е изд., Стереотип. Нове знання, 2012. - 336 с.
18. Кибанова А. Я. Управління персоналом організації / Кибанова А.Я., Шекшня С.В. 1998. с. 62
19. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник / А. Я. Кібанов. 1997. с. 406
20. Козлова К. Термінологічний аналіз поняття «організаційна структура управління». питання управління. 2011. № 4 (17).
21. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. – Ч.І. –2006. – 80 с.
22. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 416 с
23. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111—116.
24. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2003. 496 с
25. Меньшикова, М. А. До питання про управління персоналом як системою і інтегрованою підсистемою організації / М. А. Меньшикова. 2018. - № 3 (7) .- С.59-66.
26. Мильнер Б. Теория организации. 2000. с. 480
27. Мірошніченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації.
28. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.

29. Ніколенко Н.П. менеджмент людських ресурсів / Н.П. Ніколенко; Н.П. Ніколаєнко, 2004. – 356 с..
30. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166.
31. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як Основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорєлова, Ю.І. Ігнатєва // Вісник національного технічного університету "ХПІ". - 2013. № 21. 133 с.
32. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л. Б. Пошелюжна.
33. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків, 2013. – 496 с
34. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. Ч. 2. – С. 303-307.
35. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ] / Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
36. Скібцька Л., Скібцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с
37. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
38. Теорія і практика управління персоналом: навчально-практичний посібник / Авт.-упоряд. Г.В. Щекін. - 2-е изд., Стереотип. - К.: МАУП, 2013. – 280 с.
39. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141-146.
40. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 271 с.

41. Хрупович С. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57–61.
42. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4(37). – С. 88–95
43. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2011. – 342 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Керамейя» на 2017-2020 рр.

Показник	2017		2018		2019		2020		Відхилення							
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	+/-				%			
									2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Середня кількість працівників	270	100	285	100	290	100	294	100	-	15	5	4	-	105,6	101,8	101,3
По професійним групам																
Управл. Перс.	20	7,7	22	7,72	23	7,9	24	8,2	-	2	1	1	-	110,0	104,5	104,3
у т. ч. керівники	10	3,7	11	3,9	11	3,8	12	4,1	-	1	0	1	-	110,0	100,0	109,1
спеціалісти	10	3,7	11	3,9	12	4,1	12	4,1	-	1	1	0	-	110,0	109,1	100,0
Робочий персонал	220	81,5	233	81,8	232	80,0	234	79,6	-	13	-1	2	-	106,0	99,6	100,9
Допоміжний персонал	30	11,1	30	10,5	35	12,1	36	12,2	-	0	5	1	-	100,0	116,6	102,9
у т. ч. прибиральники та охорона	20	7,7	20	7,0	20	6,9	19	6,5	-	0	0	-1	-	100,0	100,0	0,95
технічний персонал	10	3,7	10	3,5	15	5,2	17	5,8	-	0	5	2	-	100,0	150,0	113,3
Стаж роботи																
До 3 років	30	11,1	32	11,2	35	12,1	36	12,2	-	2	3	1	-	106,7	109,4	102,9
3-5 років	40	14,8	45	15,8	46	15,9	48	16,3	-	5	1	2	-	112,5	102,2	104,3
5-10 років	175	64,8	182	63,9	179	61,7	177	60,2	-	7	-3	-2	-	104,0	98,4	98,8
Більше 10 років	25	9,3	26	9,1	30	10,3	35	11,9	-	10	0	5	-	104,0	115,4	116,7
Освіта																
Вища	120	44,4	125	43,9	130	44,8	133	45,2	-	5	5	3	-	104,2	104,0	102,3
Середня спеціальна	90	33,3	95	33,3	97	33,4	99	33,7	-	5	2	2	-	105,6	102,1	102,1
Загальна середня	60	22,2	65	22,8	63	21,7	62	21,1	-	5	-2	-1	-	108,3	96,9	98,4
Без освіти	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0

ДОДАТОК Б**Аналіз руху персоналу ТОВ «Керамейя»**

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення							
					Абсолютне				Відносне			
					2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Середньооблікова кількість працівників, осіб	270	285	290	294	-	15	5	4	-	105,6	101,8	101,3
Кількість прийнятих працівників, осіб	10	15	20	24	-	5	5	4	-	150	133,3	120,0
Кількість звільнених працівників осіб	3	5	4	5	-	3	-1	1	-	166,7	0,8	125
Кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб	13	20	24	29	-	7	4	5	-	153,8	120,0	120,8
Середньооблікова кількість працівників, осіб	3,6	5,1	5,1	5,1	-	1,5	0	0	-	-	-	-
Середньооблікова кількість працівників, осіб	2,7	4,2	4,0	4,6	-	1,5	-0,2	0,6	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту персоналу	6,3	9,3	9,1	9,7	-	3,0	-0,2	0,6	-	-	-	-

ДОДАТОК В**Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Керамейя» за 2017-2020 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення							
					Абсолютне				Відносне			
					2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Середня кількість персоналу, осіб	270	285	290	294	-	15	5	4	-	105,6	101,8	101,3
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	40 375	60 225	111 744	125 491	-	19 850	51 519	13 747	-	149,2	185,5	112,3
Продуктивність праці, тис. грн.	149,5	211,3	385,3	426,6	-	61,8	174,0	41,3	-	141,3	182,3	110,7
Темп росту продуктивності праці, %	-	141,3	182,3	110,3	-	-	-	-	-	-	-	-

ДОДАТОК Г

Аналіз ефективності витрат на персонал ТОВ "Керамейя"
за 2017-2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення							
					Абсолютне				Відносне, %			
					2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	85 554	95 605	108 339	110 459	-	10 051	12 734	2 120	-	111,7	113,3	102,0
Витрати на оплату праці, тис. грн..	6 900	8 600	10 400	12 300	-	1 700	1 800	1 900	-	124,6	120,9	118,3
Ефективність витрат на персонал, грн..	12,4	11,1	10,4	9,0	-	-1,3	-0,7	-1,4	-	89,5	93,7	86,5

ДОДАТОК Д

Динаміка оплати праці ТОВ «Керамейя» у 2017 - 2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення							
					Абсолютне				Відносне, %			
					2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Мінімальна заробітна плата, грн.	3 200	3 723	4 173	4 723	-	523	450	550	-	116,3	112,1	113,2
Мінімальний прожитковий мінімум для працездатних осіб, грн..	1 762	1 921	2 102	2 270	-	159	181	168	-	109,0	109,4	107,10
Середньомісячна заробітна плата ТОВ «Керамейя», грн..	6 900	8 600	10 400	12 300	-	1 700	1 800	1 900	-	124,6	121,0	118,3
Середньомісячна заробітна плата по галузі, грн..	7 631	9 404	10 795	12 664	-	1 773	1 391	1 869	-	123,2	114,8	117,3

ДОДАТОК Ж

Кількісний склад працівників ТОВ «Керамейя», що підвищили кваліфікацію у 2017-2020 рр.

Показник	Навчено осіб				Відхилення							
	2017	2018	2019	2020	2017		2018		2019		2020	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Підвищили кваліфікацію, осіб	55	65	80	50	-	-	10	118,2	15	123,1	- 30	62,5
У тому числі												
Безпосередньо. на підприємстві, осіб	20	20	30	50	-	-	0	100	10	150	20	166,7
за межами підприємства, осіб	35	45	50	0	-	-	10	128,6	5	111,1	0	0

