

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Планування діяльності менеджерів на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «РІММІНГ»)

Студентки 3 курсу 9с групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Управління  
бізнесом»

Сімакової Аліси Ігорівни

Науковий керівник:

канд. економічних наук,  
доцент

Ціпуринда Володимир Степанович

Гарант освітньої програми:

кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2022**

## Зміст

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                           | 4  |
| Розділ 1. Теоретичні основи планування діяльності менеджерів на підприємстві.....                    | 6  |
| 1.1. Сутність і види: планування діяльності менеджерів на підприємстві .....                         | 6  |
| 1.2. Функції: планування діяльності менеджерів на підприємстві .....                                 | 12 |
| Розділ 2. Дослідження процесу планування діяльності менеджерів на підприємстві ТОВ «РІММІНГ» .....   | 19 |
| 2.1. Профіль діяльності підприємства.....                                                            | 19 |
| Аналіз структури та методів управління підприємства .....                                            |    |
| Розділ 3. Вдосконалення процесу планування діяльності менеджерів на підприємстві ТОВ «РІММІНГ» ..... | 31 |
| Висновки .....                                                                                       | 39 |
| Список літературних джерел: .....                                                                    | 41 |
| Додатки.....                                                                                         |    |



## Вступ

Менеджер є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства в цілому. Керівник діє на підставі принципу єдиноначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але водночас несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Функції менеджера багатогранні: загальне керівництво діяльністю підприємства, координація дій підрозділів і служб, робота з кадрами, визначення цілей і завдань діяльності, прийняття рішень, представництво підприємства у стосунках з іншими організаціями, контроль за діями виконавців та ін. Виконання зазначених функцій потребує від керівника високих ділових і особистих якостей.

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень.

Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, ділових партнерів та ін. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох менеджерів, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони

приїздить на роботу першими і їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу. Для менеджера, що має недолік часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних і інших проблем, характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспішність і сумбурність у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з рівними за рангом і з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу “що не встиг на роботі - дороблю вдома”.

Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування - ознака організованого менеджера. Під плануванням робочого часу досить часто розуміють простий перелік поточних справ на наступний день. Зважаючи лише на перелік робіт і не знаючи їх тривалості, на практиці, у кращому випадку, обмежуються спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але урахування витрат робочого часу з усіх видів робіт дає можливість одержати повну картину завантаження.



Проблема ефективного використання робочого часу та його планування актуальна для менеджерів будь-якого рівня.

Метою роботи є визначення основних принципів планування особистої роботи менеджера на підприємстві та застосування отриманих теоретичних навичок для практичної їх реалізації на підприємстві.

Основними завданнями роботи є визначення основних положень роботи менеджера, розгляд питань планування особистої роботи менеджера на підприємстві-базі дослідження, а також вивчення негативних показників діяльності менеджера та пошук шляхів їх подолання.

Об'єктом дослідження в роботі виступає дочірнє підприємство ТОВ «Ріммінг»

## **Розділ 1. Теоретичні основи планування діяльності менеджерів на підприємстві**

### **1.1. Сутність і види планування діяльності менеджерів на підприємстві**

Планування - це процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення.

У зарубіжній літературі є ряд визначень планування, які відрізняються між собою, але по суті вони дуже схожі. Можна привести кілька прикладів таких визначень: планування - "творче мислення майбутнього" (Adam Planug); планування (у широкому понятті) - "формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень по визначенню майбутніх подій" (Hahn, Ru); "під плануванням розуміють таке рішення, яке (поряд із відповідним прийняттям рішень інформаційним процесом) виробляється за часом раніше настання даних кон'юктурних подій" (Koch, Unternehmensplanung); планування "можливо по суті визначити як процес мислення, при якому розумові передбачення і констатація виробляють етапи майбутньої діяльності" (Kosiol, Planung,); "планування - це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього" (Wild, Untehmungsplanung,).

Вітчизняні дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження керівників вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали такі результати (у порядку їх значимості):

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу - 66 %;
- невпорядкованість інформації - 50 %;



- низький рівень механізації праці в управлінні - 50 % ;
- неорганізованість виробничих процесів - 32 %;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків - 30 %;
- велика кількість нарад -28% .

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5-6 годин; заступники директора “перепрацьовують” по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин. Керівники підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т.п., що входять у компетенцію тільки цих керівників.

Час - один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу - це результат відсутності чіткості, плановості й організованості роботи керівників. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова нерідко призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність.

Для керівників вищого організаційного рівня - голова ради, президента, віце-президента корпорації притаманні дуже напружений ритм і величезний обсяг роботи, що зумовлюються особливістю завдань, змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації. Керівник такого рівня не може бути впевнений у вірності прийнятого рішення, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє і внутрішнє середовище продовжує змінюватися, тобто постійно існує ризик припуститися помилки. Проведені дослідження показали, що робочий тиждень керівників вищої ланки управління триває 60-80 годин на тиждень і витрачається на:

- заплановані засідання, зустрічі - 50%.
- незаплановані зустрічі - 10 % .
- робота з документами - 22 %.
- поїздки, огляди - 3 %.
- розмови по телефону - 6 %.

Керівники середньої ланки, які відповідають за поточну роботу організації, є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію, на якій базуються рішення керівників вищої ланки, і віддають розпорядження та конкурентні завдання низовим лінійним керівникам та фахівцям.

Деякі дослідження свідчать, що керівники середнього рівня витрачають близько 89 % часу на спілкування зі своїми підлеглими та співробітниками. Існує й інша думка, згідно з якою керівник середнього рівня тільки до 34 % свого робочого часу залишається насамоті. Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота є напруженою і наповнена частими перервами, переходами від вирішення однієї задачі до іншої. Середня тривалість виконання одного завдання становить біля 48 секунд. Термін виконання рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються менш ніж за два тижні.

У США опитали понад тисячу керівників вищої і середньої ланки. Результат виявився таким: з кожної сотні керівників тільки одному вистачає робочого часу для вирішення усіх питань; десятьом потрібно часу на 10 % більше, сорока - 25 % часу додатково, а іншим не вистачає 50 % часу.

Ефективність використання часу не означає, що робочий день заздалегідь розписується до останньої хвилини. Така ефективність з погляду гнучкої і мобільної роботи була б абсурдом. У той же час ефективність не означає і “витискання поту”. Навпаки, ефективність пов’язана з



безперервністю, що припускає плановий початок у використанні часу і дає можливість відпочити після роботи, зібратися з силами для успішного продовження діяльності.

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності організації та її ресурси.

Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Планування як складова частина раціональної організації особистої праці керівника означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі.

Аналогічно тому, як організація планує стратегію своєї діяльності, кожна людина повинна думати про майбутнє і не піддаватися перебігу подій. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох організацій через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до “вольового” управління, що призводить до аврального режиму роботи і, у кінцевому рахунку, - до зниженої якості результату. Цілі таких керівників, як правило, змінюються щоденно, і їхній

спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план. Якщо є впевненість, що задача добре вивчена і достатньо проста для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі організації можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху організації.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.

Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.

Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів. Планування є основою для контролю. Щоб



контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення - це складання графіків, розкладів і бюджету.

Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах організації.

Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

Цінність планування і самого плану виявляється в процесі його виконання. Прогрес у реалізації плану повинен бути співставлений із запланованими цілями, щодо яких корегуються відхилення (графіки; вартість, бюджет тощо). Якщо коригування плану не може привести його параметри у відповідність із наміченим, то такий план необхідно розглянути. Параметри плану (графіки, ресурси, бюджет) виконуються завдяки наявності управління, яке не менш (якщо не більш) важливе, ніж вихідний план.

## **1.2. Функції: планування діяльності менеджерів на підприємстві**

Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Він підбирає, розставляє і використовує персонал за своїм

розумінням. Високопрофесійний менеджер оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий — ще більш слабкими підлеглими. І як результат — перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом — до збитковості, а потім — банкрутства. Знаючий свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації.

Французький інженер Анрі Файоль, працюючи генеральним директором великого металургійного об'єднання, видав книгу "Вчення про управління" у 1924 р., у якій визначив 6 основних функцій підприємства:

1. Операції технічні (виробництво, виготовлення, переробка)
2. Операції комерційні (закупівля, продаж, обмін).
3. Операції фінансові (пошук капіталу, управління ним).
4. Операції по охороні (охорона майна та осіб).
5. Операції рахункові (інвентар, баланс, витрати, статистика)
6. Операції адміністративні (передбачення, організація, розпорядження, узгодження і контроль).

Як бачимо, вчення про адміністрування займає тільки останнє місце, воно не обіймає всього управління підприємством, Але воно займає настільки велике місце серед обов'язків керівника, що може стосуватись всіх перелічених вище.

Що ж розумів Файоль під адміністративною функцією підприємства?



1. Передбачати, тобто вивчати майбутнє і встановлювати програму дій.
2. Організовувати, тобто будувати механізм для дій підприємства: матеріальний і соціальний.
3. Розпоряджатися, тобто приводити в дію персонал підприємства.
4. Узгоджувати, тобто пов'язувати і об'єднувати, складати всі дії й всі зусилля.
5. Контролювати, тобто спостерігати, щоб все проходило відповідно до встановлених правил та виданих розпоряджень.

Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моуто вважали, що основою керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими працівниками. Вони розробили шість функцій керівництва:

1. Ініціативність.
2. Інформованість.
3. Захист своєї думки.
4. Прийняття рішень.
5. Розв'язання конфліктів.
6. Критичний аналіз. Якщо порівняти ці функції керівництва з адміністративною функцією Файоля, то в них різні назви, а їх зміст залишився спільний, з деякими уточненнями.

Планування це передбачення майбутнього всієї системи організації. Воно виражається у програмі дій, охоплюючи всі специфічні функції підприємства: виробничі, технічні, комерційні, економічні, фінансові, технологічні, кадрові, маркетингові та ін.

Програма дій складається із припущень на довгий та на короткий період у вигляді стратегічних, тактичних, оперативних і навіть тижневих та щоденних планів.

Вона розробляється функціональними та лінійними менеджерами у межах своїх повноважень на основі попередньо проведених досліджень. Потім програма узгоджується між функціонерами різних служб та рангів і приводиться у відповідність до загальних директив підприємства.

Стратегічне планування — це набір дій та рішень менеджера загального керівництва для розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей організації.

Стратегія — це детальний комплексний план дій для забезпечення місії організації та її цілей у майбутньому. Тактика — це короткостроковий план дій відповідної стратегії на рівні лінійного менеджера. На відзнаку від стратегії, тактичні результати проявляються дуже швидко від виконання конкретних дій.

Таким чином, програма дій передбачає одночасне визначення цілі, лінії поведінки якої треба дотримуватися, етапи, які треба пройти: засоби, якими треба користуватися, це деяке уявлення майбутнього, де близькі події більш відомі, а події далекі уявляються все більш невизначеними, це хід підприємства у майбутнє на визначений період часу.

Перевага програми полягає у наступному:

1. Програма надає більше впевненості при рішенні поточних справ.
2. Вона захищає керівництво від великих помилок і непередбачених дій.
3. Впорядковує загальний хід усіх служб, залишаючи менеджеру можливість зосередження уваги на головних проблемах поточного моменту.



4. Охороняє підприємство не стільки від помилок орієнтування, але також і від змін, які можуть з'явитися від можливої непослідовності вищого керівництва.

5. Установлює єдність поглядів, а звідси і довіру між вищим керівництвом (спостережною радою, правлінням, виконавчою дирекцією і генеральним директором в акціонерних товариствах).

Причинами невдач програми є:

1. Відсутність зацікавленості й підтримки вищого керівництва.
2. Посилення опору виконавців, якщо програма використовується для посилення контролю за виконавцями.
3. Труднощі в об'єктивній оцінці і кількісному визначенні деяких видів робіт і галузей діяльності.
4. Опір виконавців від збільшення обсягу канцелярської роботи.
5. Нестача часу на виконання заходів.
6. Недостатність професійної компетентності для визначення цілей планування.
7. Відсутність індивідуальної мотивації.
8. Слабкість інтеграції з іншими підрозділами організації.

Важливим напрямком стратегічного планування є розробка бізнес-плану підприємницької діяльності. У ньому визначаються стратегічні і тактичні цілі та методи їх досягнення в умовах конкурентного середовища. Бізнес-план аргументовано переконує майбутніх інвесторів у можливості вкладання капіталу на вигідних умовах. У менеджерів та працівників з'являється

впевненість у майбутній роботі, а звідти необхідність в подальшому удосконаленню своєї праці.

Планування особистої роботи менеджера полягає у правильному виборі форм своєї участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, організації взаємозв'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Крім цього планування особистої роботи передбачає встановлення раціонального режиму праці та відпочинку.

Важливим є планування на рік, поточний квартал, місяць, тиждень і кожний день. Для цього треба скласти перелік найбільш важливих робіт року, а потім встановити терміни їх початку та закінчення. Серед них можуть бути такі, які повторюються у кожному періоді року. Особлива увага приділяється інноваційним роботам.

Для складання переліку основних робіт лінійних і функціональних менеджерів у запланований період необхідно попередньо ознайомитися з планом основних заходів всієї організації.

Оперативне планування роботи менеджера здійснюється, як правило, не більше, як на поточний тиждень. В основному це плани "на сьогодні", "на завтра". Вони є ефективним засобом виконання річних, квартальних і місячних планів і вписуються у графіки робіт.

Оперативні плани можуть бути одночасно і заходом витрат робочого часу менеджера. Графік роботи полегшує планування і організацію праці, встановлює регламент і чіткий розпорядок робочого часу менеджера. Графік роботи дня, тижня, декади, місяця дисциплінує не тільки самого менеджера, але і підлеглі йому колективи.



Робочі плани і графіки лінійного і функціонального менеджера повинні бути узгоджені з планами і графіками головного керівника організації.



## Розділ 2. Дослідження процесу тайм-менеджменту у системі організації праці менеджерів підприємства ТОВ «РІММІНГ»

### 2.1. Профіль діяльності підприємства

ТОВ «РІММІНГ» – компанія що займається виготовленням виробів з пластмас та знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Освіти, 8, оф. 23.

Завданнями діяльності ТОВ «Ріммінг» є:

- виробництво інших виробів з пластмас;
- вантажний автомобільний транспорт;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- оптова торгівля товарами господарського призначення.

Аналіз динаміки показників фінансового результату від операційної діяльності, фінансового результату від звичайної діяльності та чистого прибутку ТОВ «Ріммінг» наведено у таблиці 2.1

Як бачимо, фінансові результати (збитки) від операційної діяльності збільшилися на 11,2 тис. грн., у той час як величина чистого збитку зменшилася на 2,1 тис. грн. Це відбулося за рахунок отримання інших доходів (продажу частини будівельних механізмів).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки показників фінансового результату ТОВ «Ріммінг» за 2019-2020 роки

| Найменування показників   | 2019 | 2020 | Відхилення |        |
|---------------------------|------|------|------------|--------|
|                           | рік  | рік  | (+/-)      | %      |
| Валовий прибуток (збиток) | 13,1 | -8,7 | -21,8      | -166,4 |



|                                      |       |       |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Фінансовий                           | -19,3 | -30,5 | -11,2 | 58,0  |
| результат від операційної діяльності |       |       |       |       |
| Фінансовий                           | -19,5 | -17,4 | 2,1   | -10,8 |
| результат від звичайної діяльності   |       |       |       |       |
| Собівартість                         | 355,1 | 317,6 | -37,5 | -10,6 |
| Чистий прибуток (збиток)             | -19,5 | -17,4 | 2,1   | -10,8 |

Розрахуємо показники рентабельності підприємства:

Рентабельність продукції: прибуток / собівартість

Рентабельність продукції (2019 рік) = -19,5 тис. грн / 355,1 тис. грн = -0,0549

Рентабельність продукції (2020 рік) = - 17,4 тис. грн/ 317,6 тис. грн= -0,0548

Від'ємні значення показників рентабельності підприємства викликані збитковістю ТОВ «Ріммінг» за 2019-2020 роки.

Проаналізуємо структуру та динаміку власного капіталу ТОВ «Ріммінг» за 2 роки.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури власного капіталу ТОВ «Ріммінг»

| Найменування показника | 2019 рік (тис. грн.) | 2020 рік (%) | 2019 рік (тис. грн.) | 2020 рік (%) | відхилення 2020 від 2019 (тис. грн.) | відхилення 2020 від 2019 (%) |
|------------------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Статутний капітал      | 8,9                  | 5,8          | 8,9                  | 6,6          | 0                                    | 0                            |

|                                             |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Пайовий капітал                             | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Додатковий капітал                          | 121,8 | 80,0  | 121,8 | 90,3  | 0     | 0     |
| Інший додатковий капітал                    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Резервний капітал                           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 21,6  | 14,2  | 4,2   | 3,1   | -17,4 | -80,6 |
| Неоплачений капітал                         | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Вилучений капітал                           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Всього                                      | 152,3 | 100,0 | 134,9 | 100,0 | -17,4 | -11,4 |

Власний капітал ТОВ «Ріммінг» складає 152,3 тис. у 2019 році та 134,9 тис. у 2020 році. Розрахуємо показники рентабельності власного капіталу підприємства за 2 роки.

Рентабельність власного капіталу = прибуток / власний капітал

Рентабельність власного капіталу (2019 рік) = -19,5 тис. грн / 152,3 тис. грн = -0,151 (15,1%);

Рентабельність власного капіталу (2020 рік) = -17,4 тис. грн / 134,9 тис. грн = -0,135 (13,5%).



Низька ефективність віддачі власного капіталу підприємства пояснюється загальним скрутним становищем ТОВ «Ріммінг».

Як бачимо з даних Балансу підприємства, позичкові кошти підприємства ТОВ «Ріммінг» складаються лише з товарного кредиту - кредиторської заборгованості. Відсутність позичок банків та інших видів комерційного кредиту свідчить про повну віддачу власного капіталу, за рахунок якого відбувається фінансування як основного, так і оборотного капіталу, а також про високу ступінь ліквідності та платоспроможності підприємства. Тобто при виникненні необхідності, дане підприємство може без зусиль отримати банківський кредити, але за умови існування прибутку.

Розглянемо склад, динаміку та структуру кредиторської заборгованості ТОВ «Ріммінг» за 2019-2020 роки.

Структура кредиторської заборгованості ТОВ «Ріммінг» за 2019-2020 роки.

|                                                          | 2019 рік |       | 2020 рік |       | Відхилення |        |
|----------------------------------------------------------|----------|-------|----------|-------|------------|--------|
|                                                          | Тис.     | %     | Тис.     | %     | Тис.       | %      |
|                                                          | грн      |       | грн      |       | грн        |        |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги | 21,5     | 65,95 | 43,8     | 68,01 | 22,3       | 103,72 |
| Поточні зобов'язання за одержаними авансами              | 0        | 0     | 9,6      | 14,91 | 9,6        | 100    |
| Поточні                                                  | 0,3      | 0,92  | 5,2      | 8,07  | 4,9        | 1633,3 |

|                                                   |      |       |      |       |      |        |
|---------------------------------------------------|------|-------|------|-------|------|--------|
| зобов'язання за<br>розрахунками<br>з бюджетом     |      |       |      |       |      |        |
| Поточні                                           | 1,6  | 4,91  | 0    | 0     | -1,6 | 100    |
| зобов'язання за<br>розрахунками зі<br>страхування |      |       |      |       |      |        |
| Поточні                                           | 8,1  | 24,85 | 5,8  | 9,01  | -2,3 | -28,40 |
| зобов'язання<br>з оплати праці                    |      |       |      |       |      |        |
| Інші кредиторська<br>заборгованість               | 1,1  | 3,37  | 0    | 0     | -1,1 | 100    |
| Всього                                            | 32,6 | 100,0 | 64,4 | 100,0 | 31,8 | 97,55  |

Як бачимо, основну частку кредиторської заборгованості складає заборгованість за товари, роботи послуги. Майже 10% складає поточна заборгованість за виданими авансами. Вона виникла через те, що підприємство працює по попередній оплаті. Заборгованість перед робітниками по заробітній платі становить 24,05% у 2019 році та 9,01% у 2020 році. Така заборгованість виникає через те, що існує проміжок часу між нарахуванням заробітної плати та її фактичною виплатою.

Також бачимо, що загальний розмір кредиторської заборгованості підприємства постійно зростає: з 32,6 тис. грн. у 2019 році до 64,4 тис. грн. у 2020 (тобто на 97,55%). Зростання кредиторської заборгованості пов'язано із зростанням дебіторської та загальним погіршенням стану розрахунків між підприємствами.



## 2.2. Аналіз структури та методів управління підприємства

Місія ТОВ «Ріммінг» визначається його основними завданнями:

- 1) організація виробничих процесів з розповсюдження виробів з пластмас;
- 2) роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціальних магазинах та іншої продукції;
- 3) здійснення комерційно - посередницької діяльності за угодами;
- 4) укладання угод з постачальниками;
- 5) впровадження у виробничі процеси прогресивних технологій, нової техніки і передового досвіду, складських робіт;
- 6) проведення заходів щодо забезпечення охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії;
- 7) здійснення контролю та проведення документаційних ревізій та перевірок у структурних підрозділах;
- 8) здійснення інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством при одержанні відповідних ліцензій.

Загальна структура організації створюється або проектується в першу чергу, а потім вже формулюються завдання, визначається вплив економічних обставин, політика і тактика організації та взаємовідносини влади. Ці елементи концепції формування організації детально будуть розглянуті в третій частині роботи.

Згідно класичної теорії організації, структура організації повинна бути розроблена зверху вниз. Послідовність проектування організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування.

Спочатку керівники - генеральний директор поставив конкретні завдання і тоді була виявлена необхідність у створенні такого структурного підрозділу як ТОВ «Ріммінг». Таким чином, був проведений поділ організації по горизонталі на блоки, що відповідали найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії:

- встановити співвідношення повноважень різних посад (що було передбачено посадовими інструкціями). При цьому керівник встановлює ціль команд, або регламентує діяльність, що передбачено в положеннях про відділи, проводить подальший поділ на дрібніші організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію і уникати перевантаження керівництва;
- визначені посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій, які також передбачені посадовою інструкцією, розробленою на кожну посадову особу.

Таким чином, була сформована нова організаційна структура.

На основі аналізу фірми, можна виділити характерні риси цієї організації, що підтверджують її приналежність до бюрократичного типу.

По-перше, ієрархія управління для такої невеликої організації є досить розгалуженою, її ієрархічність визначається одним принципом побудови структури організації - визначенням ліній влади. При дослідженні ієрархії влади, було встановлено, що в даній організації існує три рівні управління, які детально розглядаються в третій частині роботи.

В організації також існують правила і норми поведінки персоналу, але вони нечисленні і скоріш за все негласні, та професійні відносини в організації встановлені цими правилами та інструкціями. Статус кожної посадової особи є чітко визначеним посадовими інструкціями де передбачені



функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може проявити ініціативу, хоча напрямок ініціативи теж визначений посадовою інструкцією. Дана організація прагне стабільності, але все більше приходить розуміння того, що зміни є необхідним атрибутом кожної організації в сучасних ринкових умовах. Методика проведення роботи і правила також стабільні, але їх зміна цілком допустима, оскільки організації приходится адаптуватися до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно впливають на її діяльність. Підбір кадрів до персоналу адміністративного управління здійснюється за професійними якостями, досвідом роботи на протязі якого людина набуває ділових якостей.

Організаційна структура стає більш міцною і життєздатною тільки в тому випадку, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли власний прояв управлінських дій головного керівника здійснюється по всій вертикалі. Саме при таких умовах в організації формується неперервний ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі - вищому керівникові.

Діапазони контролю впливають на багато факторів організації. Якщо він звужений, то структура організації має високу концентрацію, якщо ж розширений - плоску. Висока конфігурація обумовлює багаторівневий менеджмент, більше трьох рівнів управління, а плоска - до трьох рівнів. Перша структура, витратна, негнучка, має утруднення в сфері ділової комунікації.

ТОВ «Ріммінг» належить до структури плоскої конфігурації, що має певні переваги там, де структура високої конфігурації має недоліки, але вона менш демократична. На підприємстві керівники використовують в

роботі стандартні процедури і приписи. В задачах підлеглих окремих відділів багато спільного, введення нових задач для підлеглих майже відсутнє. Ці ознаки свідчать про широкий діапазон контролю в організації.

Структура управління залишається основною і домінуючою формою організаційної структури. Але в чистому вигляді не існує жодного типу організації. Як правило, організаційна структура має ознаки декількох типів організаційних структур. І в прикладі з фірмою це підтверджується.

Директор підприємства має велику кількість різних обов'язків і відповідає за їх виконання, тобто його робота заснована на виконанні ряду завдань які детально будуть розглянуті в третій частині роботи. Іноді виникає необхідність в тому, щоб сконцентрувати всі зусилля на вирішенні однієї задачі. Тому в директора виникає необхідність в тому, щоб призначити певну особу, яка була б відповідальною за виконання даного завдання, а отже самостійно приймала рішення, визначала виконавців і шляхи вирішення поставленої задачі. Наприклад, виникає необхідність знайти постачальника якого-небудь ексклюзивного товару за найнижчими цінами. Це завдання директор може доручити торговому відділу та відділу експедитування і чекати його виконання, як правило встановлюються конкретні строки.

Отже, модель управління має свої позитивні властивості, але її не можна застосовувати без детальної обробки і вдосконалення всіх складових.

Для того, щоб враховувати різницю в задачах, стратегічних і оперативних планах організації, керівники використовують різні системи департаменталізації. Це поняття означає процес поділу організації на окремі блоки, котрі можуть називатися відділами, дільницями або секторами.

Функціонаційну організаційну структуру іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою,



яку вивчили і опрацювали. Функціональна схема організаційної діяльності широко застосовується в компаніях середнього розміру, а також в організації нашого прикладу – ТОВ «Ріммінг». Функціональна департаменталізація - це процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки. В принципі, утворення функціональної структури зводиться до групування персоналу по тим задачам, які вони виконують. Тому дуже важливо і необхідно правильно зрозуміти функцію, її взаємозв'язки з іншими функціями, з якими вона може бути згрупована або від яких вона повинна бути відокремлена. Вже потім вся система інтегрується і віддається в управління одному підрозділу.

В побудові системи управління важливу роль відіграє не тільки об'єднання функцій, але й розподіл повноважень, тобто прав на прийняття управлінських рішень. При визначенні повноважень часто приходиться коректувати початкові варіанти об'єднання функцій. Тут можуть виникнути проблеми ієрархії системи управління, децентралізації, гнучкості і т.д.

Керівнику будь-якої організації, незалежно від її розміру або ж місця на регіональному рівні, слід врахувати вплив зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, конкурентів. Оскільки від керівника залежить виживання організації, він повинен вміти виявити значущі фактори в оточенні, що вплинуть на його організацію. Тому організації вимушені прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Організація весь час знаходиться під прямим або непрямым впливом зовнішніх факторів. До факторів прямого впливу, у прикладі з центром, слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони і провадження державного регулювання, споживачів і конкурентів, а до факторів непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні зміни.

Проаналізуємо вплив цих факторів на організаційну структуру підприємства.

З точки зору системного підходу організація - це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів - це матеріали, обладнання, енергія, капітал і трудові ресурси. Так, ТОВ «Ріммінг» має справу з декількома постачальниками товарів, тому потрапляє в залежність від їх дій. Гарний приклад - забезпечення енергією, водою, опаленням що організація одержує від держави - монополіста та за монопольно-високими цінами. Це в свою чергу підвищує фактичну собівартість на утримання, що знижує прибуток підприємства. Для росту і процвітання підприємства потрібні також постачальники капіталу. В Україні таких потенційних інвесторів декілька: банки, акціонери, інвестиційні компанії. Для підприємства найбільш зручним інвестуванням є кредити банку, які використовуються для розширення торгових можливостей організації. Що до трудових ресурсів, то будь-якій організації потрібні працівники певних спеціальностей і кваліфікацій для реалізації задач, що пов'язані з досягненням поставлених цілей, тобто для ефективності організації як такої. Без людей, що здатні ефективно використовувати матеріали, обладнання, енергію і капітал, все перераховане стає непотребом. Навіть розвиток деяких галузей в сучасний час стримується через дефіцит спеціалістів. Тому основною турботою сучасної організації є відбір і підтримка талановитих та кваліфікованих спеціалістів.

Також слід врахувати вплив такого фактору, як закони і провадження державного регулювання. Адже взаємодія між покупцями і продавця ми кожного ресурсу і кожного продукту знаходиться під впливом багаточисельних правових обмежень. Кожна організація має визначений правовий статус і це визначає, яким чином організація може вести свої справи і які податки повинна сплачувати.



Як зазначалося, підприємство є юридичною особою і в своїй діяльності керується Законами України, Постановами ВРУ, Указами КМУ, постановами, розпорядженнями і наказами Міністерств, розпорядженнями та іншими актами. Також організації повинні дотримуватися вимог органів державного регулювання. Ці органи забезпечують примусове виконання законів у відповідних сферах своєї компетенції, а також вводять власні вимоги, що мають силу закону. Господарська діяльність фірми, як і будь-якої організації що займається торговельною діяльністю періодично контролюється і перевіряється такими державними органами як КРУ, а на місцевому рівні проводиться комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності філій по затвердженому плану не частіше ніж 1 раз на рік.

Також впливовими факторами є споживачі і конкуренти. Саме виживання і виправдане існування організації залежить від здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити. Споживачі вирішуючи, які товари та послуги для них бажані і за якою ціною, визначають для організації майже все, що відноситься до результатів її діяльності. Тим самим необхідність задоволення потреб споживачів впливає на взаємодію організації з постачальниками матеріалів та трудових ресурсів. Споживачі здійснюють значний вплив на структуру організації. Організація повинна визначити і прийняти рішення про те, як, коли і де надавати послуги.

Крім того керівництво кожної організації розуміє, якщо не задовольняти потреби споживачів на тому ж рівні, як це роблять конкуренти то організація довго не протримається в своїй діяльності. В багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають які послуги можна продати і за якою ціною. Важливо розуміти, що споживачі - не єдиний об'єкт конкуренції організацій. Вони можуть конкурувати за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення. Від реакції на

конкуренцію залежать такі внутрішні фактори, як умови праці, оплата праці і характер відносин керівників з підлеглими.

Директор організації є одночасно і її лідером, організація працює як згуртована команда. Стиль керівництва нагадує консультативно-демократичний, бо директор виявляє значну, але неповну довіру до підлеглих. Існує двостороннє спілкування і деяка ступінь довіри між керівником і підлеглим. Важливі рішення приймаються директором, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

В перший день робочого тижня або по мірі необхідності директор скликає весь управлінський персонал на півгодинні наради де вирішуються чергові питання, визначаються завдання на тиждень, виносяться догани тим, хто не виконав покладеного на нього завдання і дезорганізував роботу організації в цілому або ж завдав збитків організації.

В той же час керівник складає плани на півріччя і рік, що створює ряд важливих і часто суттєвих сприятливих факторів для організації. Адже стратегічне планування є єдиним способом прогнозувати майбутні проблеми і можливості. Стратегічне планування дає також основу для прийняття рішень. Знання того, що організація бажає досягнути, допомагає зорієнтуватися у напрямках діяльності. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівник знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або зовнішнє середовище. Планування, оскільки воно необхідне для формулювання встановлених цілей, допомагає створити необхідну єдність загальної мети в організації.

Характер бізнесу організації впливає на її структуру розмір та внутрішню культуру. ТОВ «Ріммінг» займається торгівлею і тому має в своїй структурі розгалужену роздрібно-торгівельну мережу в м. Києві, що вимагає існування



### **Розділ 3. Вдосконалення процесу планування діяльності менеджерів на підприємстві ТОВ «РІММІНГ»**

Концепція влади стверджує, що можна вимагати виконання чого-небудь від іншої людини. Розглянемо це на прикладі фірми «Ріммінг». Директор фірми є початком лінії влади в діях організації. В свою чергу він має право: організовувати роботу фірми на основі колегіальності та єдиноначала в обговоренні і розв'язанні всіх питань по керівництву зі встановленням конкретної відповідальності посадових осіб за стан справ на дорученій ділянці роботи; надавати пропозиції керівництву щодо структури, добору, розміщенню керівників структурних підрозділів та спеціалістів; здійснювати добір і розміщення робітників; заохочувати працівників та накладати на них стягнення, у відповідності з діючим законодавством; перевіряти в межах своїх повноважень; укладати договори з постачальниками товарів і товарно-

матеріальних цінностей виробничої сфери і вести з ними розрахунки; затверджувати посадові інструкції і положення про структурні підрозділи; проводити збори трудового колективу по питанням що стосуються діяльності; вирішувати питання по забезпеченню експлуатаційними матеріалами, обладнанням та іншим, для здійснення нормативного виробничого процесу; планувати діяльність та визначати стратегію і основні напрямки розвитку відповідно кон'юнктури ринку продукції, товарів, економічної ситуації та завдань.

Так, директор здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів і затверджує їх посадові інструкції. Таким чином будується ієрархія влади. Структура системи управління набуває ієрархічної форми. В кожній посадовій інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, що займає певну посаду.

Безпосередньо директорові підпорядковуються: головний бухгалтер, зам. головного бухгалтера, економіст, начальник торгового відділу, інженер з охорони праці та техніки безпеки, інспектор по кадрам, начальник відділу технічного забезпечення, начальник дільниці експедирування. В свою чергу головному бухгалтеру та його заміснику підпорядковуються два бухгалтери, економісту підпорядковуються начальники всіх структурних підрозділів у межах його прав, що перед бачені посадовою інструкцією. За погодженням з директором вимагати від структурних підрозділів оперативні та зведені дані з питань перелічених в посадовій інструкції. Інженеру з охорони праці та техніки безпеки підпорядковуються у межах його прав, що передбачені посадовою інструкцією, існуючі в організації структурні підрозділи. Начальнику відділу технічного забезпечення прибиральниці і сторожі.. Кожний підлеглий повинен виконувати поставлені перед ним завдання і періодично звітувати за їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетин областей влади і повноважень не повинно бути. Якщо працівник не впевнений хто є його начальником, він



буде спантеличеним, його праця буде непродуктивна, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів і т.д.

Взагалі відповідальність - це обов'язок виконувати поставлені задачі і відповідати за їх задовільне вирішення. Чіткий розподіл відповідальності є важливим принципом організації. Будь-яка діяльність працівника в організації характеризується функціями (що він може робити), обов'язками (що повинен робити) і відповідністю (за що повинен відповідати). Функції і обов'язки можуть співпадати, але відповідальність і обов'язки іноді в практиці управління не відповідаючи одне одному. Це буває тоді, коли роботу виконує один, а відповідає за неї інший. Такий стан речей не можна приймати за норму. Відповідальність повинна чітко відповідати обов'язкам працівника, саме з цією метою розробляються посадові інструкції.

Обов'язки директора не передбачені посадовою інструкцією. Проаналізуємо права, обов'язки і відповідальність кожної посадової особи. Розподіл обов'язків означає визначення масштабу повноважень і міри відповідальності по кожній посаді.

Обов'язки та відповідальність головного бухгалтера, замісника, бухгалтерів та економіста майже однакові, їх посадові інструкції різняться тільки за визначенням функцій та прав визначених посадових осіб.

Обов'язки: знати правила, поставки, накази, вказівки, розпорядження та інші керівні документи, основи організації праці, економіки та ін.; знати постанови, накази, методично-нормативні акти та інструкції по веденню бухгалтерії, обліку грошових коштів, матеріальних цінностей та ін.; знати і виконувати вимоги інструкцій з охорони праці в обсязі роботи, що виконується. Знати свої права і обов'язки в основах законодавства про

охорону праці; додержання обов'язків з охорони праці передбачених правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства; негайно повідомляти про небезпеку своєму керівництву або іншій посадовій особі за положенням.

Відповідальність: за якість і вчасність виконання покладених на дану особу посадовою інструкцією обов'язків; несе персональну відповідальність за порушення правил безпеки.

Отже, згідно з посадовими інструкціями даних посадових осіб, відповідальність і обов'язки відповідають одне одному, тому що відповідальність передбачається за якість і вчасність виконання покладених на особу даною посадовою інструкцією обов'язків та за порушення правил безпеки, що є загальною вимогою для кожної посадової особи.

В обов'язки начальника торгового відділу входить: знання правил роботи роздрібною торговельною мережі; вчасно робити перевірку роботи працівників.

Права даної особи досить обмежені - в обсязі посадової інструкції вносити пропозиції, направлені на поліпшення роботи.

В обов'язки інженера з охорони праці та техніки безпеки входить: забезпечення працівників правилами, стандартами, нормами, положеннями та іншими нормативними актами з охорони праці; робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці; вести облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, шкоди нанесеній цими подіями; підготовка статистичних звітів підприємства з питань охорони праці; забезпечення підвищення кваліфікації та перевірки знань посадових осіб з питань охорони праці.



До обов'язків начальника відділу технічного забезпечення входить: систематичний контроль виконання трудового розпорядку; забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень; вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора; повідомляти керівника підприємства та інженера з охорони праці про кожний нещасний випадок; забезпечувати робочі місця плакатами, попередженнями, знаками безпеки; при виявленні неполадок, пограбуванні.

Іншим принципом побудови структури організації є поєднання повноважень і відповідальності. Влада і відповідальність завжди існують разом. Вони нерозривні, але вони повинні бути і сумісними. Ця сумісність виявляється в обсягах влади і мірі відповідальності, відповідальності області влади і області відповідальності. Дія цього принципу повинна зупиняти зловживання владою і мотивувати серйозне відношення керівника до проблем, що вирішує і до людей, які виконують завдання. Не можна реалізувати повноваження і не нести відповідальності або уникати її, не можливо відповідати за те, що не входить у ваші повноваження. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Тому права кожної посадової особи чітко визначені

На основі проведених досліджень, пропонується застосувати конкретні заходи по вдосконаленню організаційної структури управління ТОВ «Ріммінг».

Дослідження виявили, що в сучасному менеджменті головним в побудові структури є те, яку з трьох видів стратегій обере фірма: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, що включає основні риси перших двох.

Для фірми необхідно обрати стратегію на зменшення витрат, оскільки в бізнесі необхідно діяти за принципом максимальні прибутки при мінімальних витратах особливо за сучасних економічних умов. Тому на даному етапі важливо зберігати структуру ієрархічного типу, якій притаманні високий ступінь формалізації і низький рівень всього управлінського персоналу в прийнятті рішень. Отже вдосконалення організаційної структури фірми необхідно проводити за рахунок її спрощення. Воно здійснюється шляхом перетворення лінійних структур в більш плоскі через скорочення рівнів управління. Це спрощення стосується роздрібно торгівельної мережі. В той же час роздрібно-торгівельна мережа може успішно функціонувати без застосування одного рівня управління. Це також дасть змогу уникнути бюрократичної волокніти, оскільки організатори роздрібно торгівлі можуть на пряму успішно взаємодіяти з організаторами роздрібно торгівлі це підвищить продуктивність праці.

Також, для зменшення витрат на утримання виробничого персоналу необхідно провести скорочення штату по відділах, де існують посади в яких організація не має негайної потреби на сьогоднішній день.

Проаналізувавши показники зменшення витрат від скорочення штату працівників отримаємо економію в 7486 грн. за квартал. Якщо врахувати, що прибуток за I квартал 2021 року склав 8135 грн, то одержана економія становить 85,7% від прибутку.

Оскільки начальник торгового відділу не може ефективно одночасно виконувати покладені на нього завдання, які пов'язані з маркетинговою стратегією і з контролем роботи роздрібних точок для розподілу його завдань необхідна посада маркетолога. Також необхідний спеціаліст з менеджменту який би узгоджував роботу дільниці експедирування товарів, торгового відділу та роздрібно торгівельної мережі, спеціалізувався на пошуку постачальників унікальних товарів за



максимально низькими закупівельними цінами, а також виконував функції заступника директора.

Прогнозні показники результатів діяльності підприємства, з урахуванням запропонованих заходів, наведені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Прогнозні показники результатів діяльності ТОВ «Ріммінг» на 2021 рік

| Найменування показників                         | 2019  | 2020 рік  | Відхилення |       |
|-------------------------------------------------|-------|-----------|------------|-------|
|                                                 | рік   | (прогноз) | (+/-)      | %     |
| Валовий прибуток (збиток)                       | -8,7  | -2,5      | 6,2        | 71,3  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -30,5 | 15,1      | 45,6       | 149,5 |
| Фінансовий результат від звичайної діяльності   | -17,4 | 12,6      | 30,2       | 172,4 |
| Собівартість                                    | 317,6 | 301,2     | -16,2      | -5,1  |
| Чистий прибуток (збиток)                        | -17,4 | 12,6      | 30,2       | 172,4 |

Таким чином, аналізуючи дані таблиці, можна бачити, що упорядкування організаційної структури підприємства, та її більша пристосованість до зовнішнього середовища надасть змогу збільшити прибуток від операційної діяльності та прибуток від звичайної діяльності підприємства. Також підприємство має змогу зменшити собівартість, що також позитивно вплине на його роботу. Кінцевий результат діяльності (чистий прибуток підприємства) за рахунок впроваджених заходів має збільшитися на 30,2 тис. грн.. (172,4%).



## Висновки

Отже, планування є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей; воно полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей підприємства; планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків; воно забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів; планування є основою для контролю; воно допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини; планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей.

Процес розробки плану особистої праці менеджера на підприємстві пропонується здійснювати за такими етапами. На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. На третьому етапі слід зарезервувати час для непередбачених справ. Четвертий етап:



необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. П'ятий етап: необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

Підприємство ТОВ «Ріммінг» відноситься до організації бюрократичного типу, яка має риси проектної організації. При розгляді організаційної структури відділів було виявлено, що дана організація сполучає в собі елементи функціональної та дивізіональної форми структури організації.

Найбільш впливовими зовнішніми факторами для організації є постачальники товарів, закони та провадження державного регулювання, конкуренти та економічна ситуація, яка склалася в Україні.

В організації існує три рівні відповідальності і лінійна передача повноважень, відповідальність і обов'язки працівників відповідають одне одному, і права співпадають з функціями і обов'язками.

В ході аналізу діяльності та структури торгового відділу було виявлено, що відділ виконує одну з найважливіших функцій - функцію маркетингу. Але для проведення ефективної маркетингової стратегії необхідний спеціаліст з маркетингу, оскільки начальник торгового відділу працює ефективно тільки у сфері контролю за діяльністю роздрібною мережі. Через відсутність

спеціаліста з маркетингу, не вироблена загальна стратегія збуту, товарна політика і не проводиться рекламна компанія.

В організації існує проблема перевитрат на утримання виробничого персоналу в загальних витратах становить 35,1%. Саме через значні перевитрати в даній сфері вартість додана управлінням є від'ємною величиною і становить 10207 грн., тому рентабельність управління становить -132,9%, що свідчить про неефективне управління трудовими ресурсами, а отже низьку продуктивність праці управлінців.

### Список літературних джерел:

1. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. «Основи менеджменту».- Львів: «світ», 1995. -296 с.
2. Аппенянский А.И. «Человек и бизнес. Путь совершенства».-М.: Барс, 1995.-228с.
3. Бавыкин В. «Новый менеджмент».-М.: Экономика, 1997.-368с.
4. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. - М.: «Инфра-М», 1997. - 344с.
5. Вейлл Питер. Искусство менеджмента. -М Новости, 1993. -221с.
6. Вудкок М. , Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. -М. «Дело»», 1991. - 320с.
7. Герасименко В. Ценовая политика фирмы. - 1995.-192с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995. - 480с.
9. Гравин В. Дятлов В. Основы кадрового менеджмента - М 1996. - 608с.
10. Дмитренко Г. //Освіта. 1995. - 16 вересня, с.15.



11. Каганец И. Психоинформационные технологии в менеджменте. //Бизнес, 1996, №29, с.28.
12. Зигерд В., Ланг Л. «Руководство без конфликтов»: сокр. пер. с нем. -М.: Экономика,1990.-335с.
13. Коротков С. Концепция менеджмента.: Учебное пособие. - 1996.- 304с.
14. Кнорринг В.И. Искусство управления М БЕК, 1997. - 288 с.
15. Паркинсон С.Н. Рустамджи М.К. «Искусство управления» /пер. с англ. К. Савельева.-М.:Агенство «ФАИР»,1997. -272с.
16. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. - М.: УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.
17. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. -М. 1995. -491 с.
18. Лукашевич В. Основы менеджмента в торговле.: Учебное пособие. - 1996.-191с.
19. Майталь Ш. Экономика для менеджеров Учебник. - пер. с англ. - М.: «Инфра-М», 1993. - 306с.
20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. - пер. с англ. - М.: «Дело», 1994. - 702с.
21. Радугин А. Введение в менеджмент. - Воронеж.: Высш. шк., 1995. -195с.
22. Розенберг Д. «Бизнес. Маркетинг.» Терминологический словарь. - 1997. -469с.
23. Румянцева К.Р. Менеджмент в организации. - М.: УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.
24. Таранов П.С. «Золотая книга руководителя».-М.: Агенство «ФАИР», 1997.-496с.
25. Хеддервик К. «Финансовый и экономический анализ деятельности предприятий».-М.: Финансы и статистика, 1996.-663с.

26. Ховард К., Коротков О. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. - М.: «Инфра-М», 1996. - 224с.
27. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Пер. с англ. - М.: «Международные отношения», 1993. - 352с.
28. Шекня С.В. «Управление персоналом современной организации»: учеб. пособие.-М.: Бизнес школа «Интел синтез», 1996.- 300с.
29. Фатхутдинов Р.П. «Понятийный аппарат по менеджменту».-М.: АО «Бизнес-школа», 1997.-112с.
30. Фатхутдинов Р. П. «Система менеджмента».-М.:АО «Бизнес-школа», 1996.-367с.
31. Чубаков Г. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия.-1996.-224с.
32. «Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію»: науково практичний посібник.-К.: Україна, 1994.-399с.
33. «Секреты умелого руководителя» сост. И.В. Липсиу.-М.: Экономика,1991.-320с.
34. «Энциклопедичний словник бізнесмена»: Менеджмент, маркетинг, інформатика. /під заг. Ред. М.І. мадаванова.-К.: Техніка, 1993.-856с.
35. «Инновационный менеджмент» / под ред. С.Д. Ильенковой, - М.:ЮНИТИ, 1997.



