МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
кафедра менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувачка вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Валерія МОРОЗ

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
доктор економічних наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»_____20___р., протокол № _____
Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

МОРОЗ В. Організація управління підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади організації управління підприємством. У другому розділі здійснено загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс». На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Ключові слова: організація, управління, підприємство, персонал, організаційна структура.

ANNOTATION

MOROZ V. Organization of enterprise management. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work’s first section investigated the theoretical foundations of the enterprise’s management system. The qualification work’s second section carried out a general description of the «Skole State Forestry Enterprise «Halsillis». Based on the research results study developed recommendations for the improvement the enterprise management system.

Keywords: organization, management, enterprise, personnel, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 8

1.1. Поняття і теоретичний зміст управління підприємством 8

1.2. Підприємство як об’єкт управління 16

1.3. Види структур управління, їх переваги та недоліки 21

Висновки до першого розділу 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СКОЛІВСЬОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ 26

2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 26

2.2. Аналіз фінансових результатів та системи управління персоналом сколівського ДЛГП «Галсільліс» 32

2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 39

Висновки до другого розділу 44

ВИСНОВКИ 47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Спеціальністю сучасного менеджменту є орієнтація на забезпечення раціонального управління на рівні підприємства в умовах дефіциту ресурсів, необхідності досягнення високих результатів з мінімальними витратами та оптимальної адаптації підприємства до нових умов ринку. Система управління, яка відповідає таким вимогам, логіці та моделям соціально-економічного розвитку, має бути гнучкою та ефективною.

Рішення керівництва є домінуючим у загальній маркетинговій стратегії компанії. Слабке управління призводить до нестабільності підприємства під впливом випадкових або швидкоплинних чинників, втрати контролю над конкурентоспроможністю. Прийняті в таких випадках маркетингові рішення часто базуються виключно на інтуїції, а не на тверезих розрахунках, що враховують довгострокові інтереси компанії. З огляду на зазначені аргументи обрана тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженням окремих аспектів окресленої проблематики займалися науковці: Бовтрук А. П., Бородай В. А., Бучинська Т. В., Гавриш О. А., Гелеверя Є. М., Гольда О. В., Денисенко М. П., Дмитрук Є. В., Довбенко В. І., Дороніна О. А., Зборовська, Ю. О., Коляденко І. І., Кольбашенко Д. О., Кривов'язюк І. В., Марцин В. С., Назаренко Д. В., Осовська Г. В., Поливана Т. М., Рубан В. М., Швед В. В., Щербаков В. Г., Янковська Л. А.

Мета дослідження – розробка заходів щодо вдосконалення процесів організації управління підприємством.

Відповідно до мети було поставлено наступні **завдання:**

- розкрити поняття і теоретичний зміст управління підприємством;
- дати загальне визначення поняття підприємство як об'єкт управління;
- визначити види структур управління, оцінити їх переваги та недоліки;
- дати загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;

– проаналізувати фінансові результати та системи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;

– оцінити ефективність системи управління сколівського ДЛГП «Галсільліс»;

– сформулювати рекомендації щодо удосконалення системи управління Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Об'єкт дослідження – система управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретико-прикладні засади організації системи управління підприємством».

Перелік методів дослідження. Для реалізації мети дослідження застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного та критичного аналізу, синтезу, статистичні методи, графічні, методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.), кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації щодо організації управління підприємством сприятимуть підвищенню ефективності його функціонування та можуть бути застосовані у практичній діяльності інших підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок, із них основний текст – 47 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття і теоретичний зміст управління підприємством

Для того, щоб організація досягла своїх цілей, її цілі повинні бути скоординовані. Ось чому управління є важливою діяльністю для організації. Це важлива частина всієї людської діяльності, яка так чи інакше потребує координації. Управління потребує не лише виробництво, а й держави, міста та регіони, промисловість, лікарні та університети, церкви та соціальні установи.

Стародавні філософи вважали, що скрутне становище суспільства в основному пов’язане з відсутністю належного управління або порушенням міжлюдського походження.

Англійське слово «менеджмент» походить від латинського слова «manus» – рука; спочатку воно було пов'язане зі сферою догляду за тваринами і означало вміння доглядати за кіньми. Пізніше це слово було перенесено в сферу людської діяльності і стало означати науку і практику управління людьми та організаціями [23].

Таким чином, виходить, що менеджмент і лідерство – це практично гра у визначення. Тому в перекладній літературі «менеджмент» і «менеджмент» визначаються як слова-синоніми.

Водночас слід зазначити, що поняття «менеджмент» має міждисциплінарний характер і семантика цього слова дуже складна. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови визначає лідерство як:

- спосіб, спосіб спілкування з людьми.
- влада та лідерські якості.
- особливі навички та адміністративні навички.
- адміністративний орган, адміністративна одиниця.

Найбільш очевидною рисою організацій є поділ праці. Як тільки в організації відбувається горизонтальний і вертикальний розподіл праці, виникає потреба в управлінні [12].

Отже, існують дві внутрішні органічні форми поділу праці в організації. Перший – це поділ праці на частини, які утворюють частини загальної операції, тобто горизонтальний поділ праці. Другий, званий вертикаллю, відділяє роботу з координації дій від самих дій. Координація роботи інших людей – суть менеджменту [41].

Управління вважається видом діяльності людини, спрямованої на досягнення певної мети або завдань. Керівництво повинно визначити напрямок компанії, якою вони керують. Він повинен думати про місію компанії, встановити її цілі та організувати ресурси для отримання результатів, які компанія повинна дати суспільству.

Управління – це особлива діяльність, яка перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.

Керівництво піклується про завдання підприємця, спрямовуючи мислення та ресурси туди, де вони дають найбільші результати, найбільше сприяють загальному благу.

Управління як самостійний вид діяльності історично склалося в процесі поділу праці під впливом певних соціально-економічних умов, найважливішими з яких є спосіб виробництва, розвиток технології виробництва, зміст і характер праці людей тощо [2].

У 20 столітті менеджмент став самостійною галуззю знань, наукою зі своєю тематикою, своїми специфічними проблемами та підходами до їх вирішення. Наукова основа цієї дисципліни представлена у вигляді концепцій, теорій, принципів, методів і систем управління. Менеджмент як наука зосереджує свої зусилля на поясненні природи управлінської праці, пошуку причинно-наслідкових зв'язків, виявленні факторів і умов, за яких спільна праця людей виявляється і більш корисною, і ефективною. Визначення менеджменту як науки підкреслює важливість організованих знань про

менеджмент. З їх допомогою можна не лише своєчасно та якісно вирішувати поточні справи, а й передбачати розвиток подій і відповідно розробляти стратегію та організаційну політику. Тому наука управління розробляє власну теорію, змістом якої є закони і моделі, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої дії людей і процесів управління [37].

Розуміння менеджменту як мистецтва управлінської практики ґрунтується на тому факті, що організації є складними соціально-технічними системами, на які впливають численні та різноманітні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому управління – це також мистецтво, якому можна навчитися на досвіді і яким досконало можуть володіти лише талановиті люди. Менеджери повинні вчитися на досвіді та відповідно змінювати подальшу практику, щоб відобразити наслідки теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку та мистецтво управління в один процес, який потребує не лише постійного поповнення наукових знань, а й розвитку особистісних якостей керівників та вміння застосовувати знання в практичній роботі. З цієї причини виникає потреба більш уважного розгляду змісту роботи керівника як об’єкта процесу управління [5].

В XVII – XVIII столітті управління виділяють як самостійний вид діяльності, окреме завдання, яке за своєю метою і змістом виконуваної роботи істотно відрізняється від виробничої діяльності. У цей період починається зародження професійного менеджменту.

Управління як вид діяльності здійснюється за допомогою кількох функцій управління, які називають функціями управління. Найважливішими функціями управління є: прогнозування, планування, організація, координація та регулювання, активізація та стимулювання, облік та контроль. Розгляд менеджменту як функції пов'язаний зі складом, змістом та їх співвідношенням у просторі та часі всіх видів управлінської діяльності. Саме управління створює економічний і соціальний розвиток.

«Там, де ми інвестували лише економічні фактори виробництва, особливо капітал, ми не досягли розвитку. У тих небагатьох випадках, коли ми змогли

генерувати управлінську енергію, ми досягли швидкого розвитку. Іншими словами, розвиток є річчю. У тих випадках, коли ми змогли генерувати управлінську енергію, ми досягли швидкого розвитку. Це означає, що розвиток є реальним. Генерування людської енергії та надання напрямку – двигун управління, розвиток – наслідок», – так характеризує суспільну діяльність Пітер Друкер, який першим виявив, узагальнив і описав появу нового потужного чинника розвитку у світі. і значення менеджменту, якого можна назвати засновником менеджменту як систематизованої дисципліни [10].

Рідко коли новий соціальний інститут, нова керівна група в суспільстві чи нове центральне соціальне завдання з’являлися так швидко, як лідерство в нашому столітті. Не часто в історії людства нова інституція ставала необхідною так швидко. І ніколи раніше нова інституція так легко не охоплювала земну кулю, долаючи межі раси та культури, мови та традицій, як це зробило керівництво за одне покоління. І справді, там, де вдалося запровадити грамотне управління, почався стрімкий розвиток. Мабуть, це найбільша соціальна інновація [26].

Єдине, що відрізняє цю галузь від іншої компанії, це якість менеджменту на всіх рівнях.

У вітчизняній управлінській літературі в багатьох випадках, коли говорять про управління, зазвичай мають на увазі дві сторони цього поняття – управління як структуру (статика управління) і управління як процес (динаміка управління).

Управління як процес. Процес управління включає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації та контролю, за допомогою реалізації яких керівники створюють умови для продуктивної та ефективної роботи працівників організації та досягнення результатів відповідно до цілі. Отже, зміст процесу управління виявляється у реалізації ним своїх функцій.

Процесний підхід до управління дозволяє об'єднати всі види управлінської діяльності в один логічно взаємопов'язаний ланцюг. Такий підхід дає змогу представити управління як процес здійснення взаємопов’язаних видів

діяльності, що змінюються в просторі та часі, метою яких є вирішення проблем і завдань організації [36].

Процес управління – це інформаційний процес, тобто формування, виявлення, передача, обробка та зберігання інформації. Зокрема, слід зазначити, що управління не тільки обмежується знаннями, але й мислити без знань неможливо.

Управління, таким чином, можна розглядати як процес знання, за допомогою якого професійно підготовлені особи формують і керують організаціями, встановлюючи цілі та плануючи шляхи їх досягнення. Це є підставою для того, що управління можна розглядати як процес впливу на діяльність окремих працівників, груп і організації в цілому з метою досягнення максимального результату. Цей вплив здійснюється певною групою людей – лідерами. Тому управління часто ототожнюють з лідерами, а також з органами або апаратами управління [39].

Засновник школи наукового менеджменту Ф. В. Тейлор визначив здатність ставити і реалізовувати цілі як мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом. Цим мистецтвом повинна володіти певна група людей – керівників, завдання яких - організувати і направити зусилля всього колективу на досягнення цілей. Тому керівництво часто ототожнюють з начальством. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної роботи співробітників, які працюють в організації, і для досягнення результатів відповідно до поставлених цілей. Таким чином, менеджмент – це ще й здатність досягати поставлених цілей, керуючи роботою, інтелектом і мотивами поведінки людей, які працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу вимагає від менеджерів зусиль для створення умов для реалізації властивих людям можливостей саморозвитку. Ефективне використання та розширення цього потенціалу стає ключовим завданням управління. Це означає необхідність перенесення акценту з автократичного стилю керівництва на демократичні відносини між керівником та іншими

співробітниками. Це є передумовою для підвищення якості рішень, ефективності організації та якості життя співробітників [17].

Основним завданням людей, які займаються управлінням, є ефективне використання та координація всіх ресурсів організації (грошей, будівель, обладнання, матеріалів, праці, інформації) для досягнення цілей.

Усі організації мають у своєму розпорядженні приблизно однакові ресурси, але їх продуктивність різна. Ця різниця визначається якістю управління. Продуктивність компанії означає баланс між виробничими факторами (матеріальними, фінансовими, людськими, знаннями тощо), який дає найбільший результат із найменшими зусиллями. Тому підвищення продуктивності праці є одним із головних завдань менеджерів.

Керівництво ототожнюється з органом управління або обладнанням. Без цього жодна організація як єдине ціле не може існувати та ефективно функціонувати. Тому управлінське обладнання є невід'ємною частиною будь-якої організації і пов'язане з концепцією управління нею.

Апаратний підхід до управління акцентує увагу на його ієрархічному структурному складі, характері зв'язків між підрозділами та частинами структури управління, ступеню централізації та децентралізації, повноваженнях і відповідальності працівників.

Функції управління реалізуються в ієрархічній структурі апаратури управління. Ієрархія апарату управління, навпаки, відображена особливо в плані управління певної організації. В основному структура управління – це організаційна форма розподілу праці з прийняття та реалізації управлінських рішень. Відповідно до теорії управління: управління в широкому розумінні – це функція певної системи, метою якої є або збереження основної якості системи (втрата якої призводить до руйнування), або реалізація програми, що забезпечує стійкість операції. або розвитку системи та досягнення поставленої нею мети [2].

Лідерство – це динамічний процес із соціальним елементом. Вона вимагає ефективного використання ресурсів у поєднанні з управлінням людьми

(їх контролем і координацією діяльності) для досягнення певної організаційної мети, що вимагає відповідальності за виконання певних завдань шляхом економічного та ефективного планування та регулювання [8].

Управління – це підготовка, ухвалення та реалізація рішень у всіх сферах діяльності організації з метою досягнення запланованих цілей [1].

На рисунку 1.1. показано етапи процесу управління.

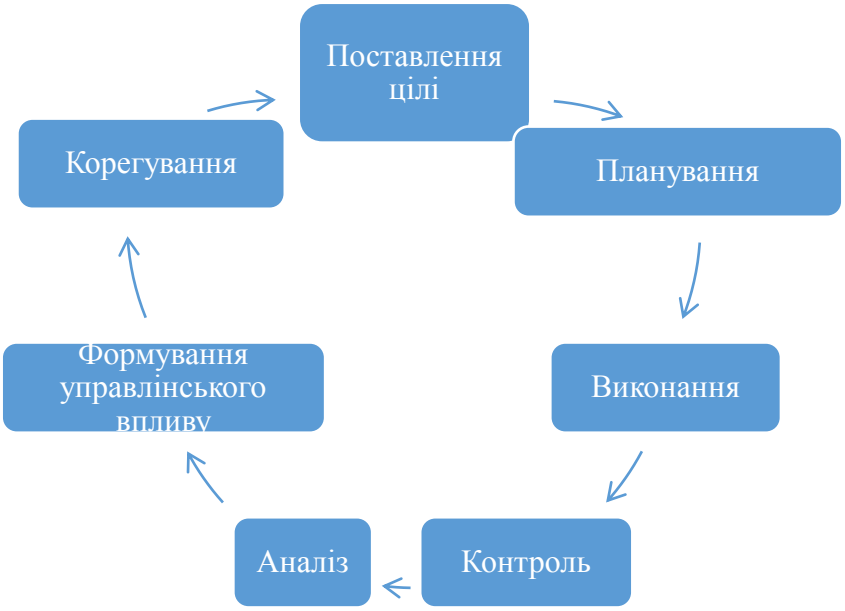


Рис. 1.1. Стадії процесу організації управління

Джерело: [17].

Завдяки цьому процес управління представляється як низка циклічних дій, пов’язаних з виявленням проблем, пошуком прийнятих рішень та організацією їх виконання.

Термін «процес управління» відображає динамічну сторону управління – це необхідна сукупність дій, що формують вплив керуючої системи на керовану. До управлінської частини входять дирекція, менеджери та інформаційний відділ, які забезпечують діяльність управління. Ця частина називається адміністративно-управлінським обладнанням.

Він обробляє дані як вхідні дані, а потім надсилає їх як вихідні. Керована частина – це різні виробничі та функціональні відділи, що беруть участь у забезпеченні виробничого процесу. Що входить на вхід керованої частини, а що на її виході, залежить від типу організації [1].

У структурі управління суб'єкт і об'єкт розділені:

1. Суб'єкт управління – це особа, яка має певний вплив, або менеджер. Він посилає об'єкту імпульси впливу, які містять у явній чи непрямій формі інформацію про те, як об'єкт має працювати в майбутньому. Ці імпульси можна назвати групами лідерства.

2. Об'єкт управління – це те, на що впливає менеджер. Це може бути людина, виробництво, відносини, які підтримують роботу організації. Об'єкт управління отримує команди управління і функціонує відповідно до змісту [6, с.

Принципи управління – це загальні моделі та стійкі вимоги, дотримання яких забезпечує ефективний розвиток організації; основні правила, виведені з об'єктивних економічних законів, якими повинні керуватися суб'єкти в процесі управління певними об'єктами і людьми. Принципи управління розвиваються разом зі змінами концепцій управління з часом [4].

Принципи управління, які стосуються окремих елементів системи управління, зазвичай називають приватними.

До першої групи належать принципи, пов'язані з реалізацією окремих функцій управління. Це включає в себе принципи планування, організації, обліку, контролю, маркетингових досліджень і проведення заходів тощо.

До другої групи належать принципи управління, пов’язані з окремими сторонами управління, наприклад соціальним, економічним, організаційно-технічним тощо, а також рівнями управління (структурний підрозділ, організація, галузь, народне господарство) [4].

Окремі принципи (спеціального) управління мають локальний характер і можуть не суперечити загальним, але можуть суттєво від них відхилятися.

Принципи управління – це моделі, в яких реалізуються зв’язки між різними структурами системи управління, що проявляються при постановці практичних завдань управління [16].

1.2. Підприємство як об’єкт управління

Організація як об'єкт – це свідомо скоординоване суспільне утворення, тобто штучне об'єднання людей, яке має певні межі, діє відносно постійно і переслідує певні цілі.

Як об'єкт організація незмінно є елементом соціальної структури, що має свої функції та методи. У результаті будь-яка організація здатна чинити певний вплив не тільки на своїх членів, але й на навколишній світ загалом.

Організації можуть приймати різні форми. При цьому під формою організації розуміють засіб забезпечення певної ефективності її функціонування в рамках єдиної економічної системи. Більш загальною формою організації можна вважати виробничо-економічну систему – освіту, де елементи матеріально-технічної та соціально-природної складових поєднуються цілеспрямовано та планомірно. Такі організації можуть відрізнятися одна від одної як способами виробництва і продажу товарів, товарів, послуг, інформації, так і способами досягнення своїх цілей.

Жодна організація не може існувати без команди, адже команда є її основою. Колектив – це об'єднання всіх працівників організації, які здійснюють спільну трудову діяльність. Незважаючи на те, що команда є невід'ємною частиною будь-якої організації, склад команди та напрямок її діяльності регламентуються адміністративно-управлінським апаратом (членами цієї команди) і прийнятими правовими та етичними нормами. в цій організації, тобто колектив не є стихійним об'єднанням людей [22].

Розгляд організації як об’єкта управління не є повним без ролі організацій у суспільстві:

1. Будь-яка організація виступає в ролі виробника ресурсів і перетворює витрати в цінності за допомогою експертного менеджменту.

2. Організації створюють корисні блага для суспільства, які сприяють розвитку суспільства в цілому і особливо кожної людини.

3. Інститут організації бере на себе ще більшу соціальну відповідальність, і стає ключовою ланкою суспільного життя (з точки зору соціальної відповідальності бізнесу).

Усі організації мають дві важливі характеристики – характеристику відкритості та характеристику систематичності.

Відкритість проявляється в тому, що організація відчуває вплив факторів зовнішнього середовища практично без жодного захисту. У світлі цієї особливості особливо важливо: визначити фактори зовнішнього середовища, які можуть або вже мають вплив на організацію, зрозуміти вимоги кожного окремого фактора, щоб організація прискорила адаптацію до вимог визначених факторів

Системність – наявність внутрішнього середовища організації, структурованість внутрішнього середовища з урахуванням взаємних зв'язків змінних і їх здатності до змін.

Кожна організація повинна мати такі характеристики:

1) Складність – оперує цінностями, що визначають ступінь диференціації всередині кожної організації. Включає рівень спеціалізації (розподіл роботи), кількість рівнів ієрархії та ступінь територіального розподілу підрозділів (філії, представництва, посольства).

2) Формалізація – раніше розроблені та встановлені для організації правила внутрішнього розпорядку, які визначають поведінку працівників.

3) Співвідношення централізації і децентралізації – цей показник визначається рівнем, на якому розробляються і приймаються управлінські рішення.

Крім цих ознак, є ще кілька непрямих ознак, але їх важливість набагато менше [24].

Важливим питанням діяльності організацій є єдність порядку. Суть цього явища полягає в тому, що керівник, який дотримується єдиноначальності, вирішує низку питань, що виникають, строго самостійно, а рівень якості вирішення залежить від кваліфікації керівника.

Протилежністю єдиноначальності є колегіальність – вироблення колективного рішення на основі думок керівників різних рівнів, а також думок залучених експертів.

До організації як об'єкта висувається набір спеціальних вимог:

1. Наявність мінімум 1 людини, але в більшості випадків – мінімум двох осіб, які вважають себе членами групи

2. Принаймні 1 мета, спільна для всіх учасників групи

3. Члени команди працюють разом задля мети.

4. Зміна ресурсів в операційному процесі (фінансові, кадровий потенціал, оборотний капітал, інформація, знання)

5. Отримання надлишкового продукту в різних його формах.

Безумовно, кожна організація повинна мати, серед іншого, свою місію. Місія відображає унікальність конкретної організації, пояснює, чому вона існує, для чого і для кого була створена, а також яка кінцева місія організації.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети (цілей).

Розрізняють формальні, неформальні та змішані організації (вони мають багато цілей).

Загальна характеристика організацій:

1. Ресурси:

• люди (фахівці, керівники, службовці тощо) – капітал (акціонерні кошти, банки, кредити, кошти, основні засоби, будівлі, споруди тощо)

• предмети постачання, матеріали, сировина, напівфабрикати тощо.

• інновації, технології (складальні лінії, комп'ютерна техніка тощо)

• інформаційні (звіти про реалізацію проекту, дослідження ринку, облік запасів, звіти про витрати, звіти про результати тощо)

• витрати (оплата праці, капітальні витрати, матеріальні витрати, накладні витрати

2. Зв'язки із зовнішнім середовищем:

• фінансові умови діяльності підприємства

• споживачі (види потреб, види, структура)

• профспілки (діяльність, напрямок діяльності)

• державне регулювання (податки, тарифи)

• конкуренти (види, види, структура, конкуренція)

• громадські погляди, домінуючі традиції в публічній сфері

• суспільні цінності (суспільство, еліта, пріоритети)

• обладнання та технології (якість, рівень у світі)

3. Розподіл роботи в організації (обов'язкова умова функціонування):

• вертикаль, тобто рівні управління

• масштабність, тобто розподіл обсягу роботи на кілька невеликих спеціальних завдань, що виконуються певними ділянками організації, ступінь самостійності [25].

Ефективній діяльності організації відповідають основні характеристики особистості:

– здібності людей (різні люди мають різні здібності для різних робіт. Ми повинні знайти їх і використовувати);

– потреби людей, тобто внутрішні фізіологічні та психологічні, увага до себе, увага до людини (людина в ролі хулігана змушує звернути увагу на себе). Організація мотиваційної діяльності повинна створювати умови для задоволення індивідуальних потреб;

– очікування, тобто очікувані результати поведінки, які оцінюються ймовірністю здійснення очікувань. Необхідно використовувати очікування, щоб змусити людей працювати краще;

– сприйняття, тобто усвідомлення стимулів. Важливо знати, сприймає людина стимули чи ні, чи відчуває вона потреби і як сприймає зміни;

– ставлення. Особиста точка зору, особливі установки, тобто ставлення людини до чогось (роботи, подій, інших людей);

– цінності (загальні переконання людини). Кожна людина в організації має власні цінності.

Організація управління вважається відкритою системою, що складається з багатьох частин. Як система вона характеризується набором параметрів (званих внутрішніми параметрами), які є результатом управління організацією. Найважливіші внутрішні змінні організації, які керівник повинен мати на увазі:

– цілі організації, її місія (мета);

– структуру організації, тобто рівні управління;

– цілі організації (що стосуються посади, а не працівника);

– використовувані прийоми (індивідуальний, дрібномасштабний, масовий, масштабний, суцільний);

– люди (змінна людина).

Види продукції, послуг, приклади цілей організації:

1. Бізнес – створення товарів, послуг, зниження витрат і збільшення прибутку.

2. Бюджетні неприбуткові організації (державні організації). Зниження витрат і соціальна відповідальність, підвищення якості послуг і продуктів.

3. Цілі відділів організації:

• фінансовий відділ – скорочення збитків від продажів;

• відділ маркетингу – зменшити скарги споживачів.

Структура організації визначається конкретним розподілом праці (горизонтальним, вертикальним) і напрямами управління. У великих організаціях розподіл здійснюється за функціями.

Горизонтальний поділ праці в організації поділяється на підрозділи. Підрозділами можуть бути неформальні групи людей, групи, що виконують певні завдання. Наприклад, студенти в навчальних групах, інженери в науково-дослідних інститутах і т. д. Вертикальний розподіл праці, тобто один керівник (генеральний менеджер) відповідає за управління та координацію діяльності організації.

Є адміністративні рівні:

• технічний

• супервайзер (керівництво всередині організації)

• інституційні (держава, бізнес, релігія, політика, компанії тощо) [18].

Завдання керівника полягає в тому, щоб створити середовище, яке підтримує поведінку, бажану організацією. Менеджерам необхідно покращити свою здатність керувати поведінкою співробітників.

На людину впливає група, яка формує її установки, цінності та поведінку. У людській поведінці існує групова модель, яка або збігається, або суперечить цілям організації. У малих групах велика роль малих груп, їх поведінки, складу членів групи та обставин, у яких ця поведінка відбувається.

Отже, організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується та керується для досягнення спільної мети.

1.3. Види структур управління, їх переваги та недоліки

Становлення і розвиток типів структур управління здійснювалося послідовно (від простіших до складніших) і розділених управлінськими зв'язками (лінійними і функціональними) між керівником і його підлеглими (підрозділами). Тому основні типи структур управління характеризуються простішою – лінійно-функціональною, складнішою – штабною, дивізіональною та матричною структурою.

Лінійна структура управління. У лінійній структурі чітко проглядається ієрархія: у кожній ланці зосереджені всі функції, повноваження та відповідальність керівництва певних виробничих підрозділів (керівник підприємства – керівник виробничого підрозділу – головний кадровий керівник – керівник).

Суть лінійної (ієрархічної) структури управління полягає в тому, що передати управління об'єктом може лише одна посадова особа – керівник об'єкта, розпорядження якого є обов'язковими до виконання. Така структура забезпечує єдність управління, оскільки кожен працівник управління виконує всі завдання управління певної виробничої ділянки.

Єдність управління усуває дублювання функцій, управлінську суперечливість і неузгодженість, підвищує ефективність і відповідальність керівника за діяльність очолюваного ним підрозділу, дає можливість більш повно і ефективно використовувати матеріальні і моральні стимули, трудову дисципліну.

У міру ускладнення виробничих завдань необхідна глибока експертиза кожної галузі та виробничої сфери, а це можливо лише за умови формування спеціалізованих відділів і служб, що призвело до переходу від лінійної структури управління до функціональної [9].

Функціональна структура управління. Що стосується функціональних відносин, то підготовкою рішень для лінійних керівників займаються функціональні спеціальні служби. Таким чином, суть функціональної структури управління можна підсумувати в тому, що служби підприємства та їх співробітники спеціалізуються на виконанні певних функцій, тобто здійснюється функціональний розподіл вузькоспеціалізованих робіт, що обслуговують виробничий процес.

Однак збільшення кількості функціонуючих служб призводить до того, що окремий процес управління розпадається на окремі частини. Порушується узгодженість операцій, працівники нижчих рівнів підпорядковуються одночасно кільком функціональним начальникам, що призводить до невідповідності принципу єдності наказів та персональної відповідальності.

Як правило, як лінійна, так і функціональна структури управління в чистому вигляді не застосовуються, але можуть використовуватися у сфері малого бізнесу (підприємництва) [19].

У процесі розвитку лінійно-функціонального управління народилася лінійно-функціональна структура управління. Суть поєднання лінійних і функціональних зв'язків у компанії полягає в тому, що через загальне керівництво кожен працівник підпорядковується одному керівнику, а функціональні підрозділи займаються питаннями своєї компетенції

(технічними, технологічними, фінансовими, агрономічними). У цьому випадку остаточне право прийняття рішень залишається за загальним керівництвом.

Типовими рівнями управління лінійної функціональної структури є:

– найвищий рівень – інституційний рівень (керівник компанії, генеральний директор). Діяльність керівника цього рівня визначається цілями і стратегією розвитку всієї виробничої структури. На цьому рівні більшість зовнішніх відносин реалізується в ролі особистості та її професійних якостях;

– середній рівень – рівень управління, який об'єднує керівників середньої ланки та їх персонал (керівників відділів – технічного, технологічного, фінансового та інших); завідувачі різнопрофільними та спеціалізованими відділами (магазинами). Середній рівень вирішує проблеми, що виникають внаслідок особливостей роботи, і координує діяльність нижчих виробничих підрозділів;

– нижній – виробничий рівень, що зв'язує керівників нижчого рівня (бригадир).

Цю структуру управління також називають штабом, оскільки вона дозволяє організувати відповідні функціональні підрозділи (штаб) на різних рівнях лінійної структури. Основним завданням цих підрозділів є проведення підготовчих заходів та підготовка проектів рішень, які набирають чинності лише після їх погодження відповідним лінійним керівником [20].

Вирішальною перевагою лінійно-функціональної структури управління є можливість покладання на відповідні підрозділи (відділи) досить вузького кола функціональних завдань, можливість зосередити зусилля працівника безпосередньо на його поточній діяльності, дотримання принципу цілеспрямованості на одноосібне керування.

Різновидом такого типу структури управління є регіональна (відомча), галузева (магазин) і комбінована структура управління, яка стає неефективною при вирішенні проблемних завдань. Структура управління підрозділом побудована за різними принципами. Її формування відбувається не

функціонально, а для певного виду продукції, їх однорідної серії, певного споживчого кола (ринку) чи регіону.

Матрична структура управління найбільше може бути використана на підприємствах для швидкого впровадження науково-технічних досягнень, окремих програм і проектів. Її особливість полягає в тому, що для кожної проектної програми створюються мобільні групи розробників і впроваджувачів та експертів функціональних служб компанії, очолювані керівником групи або проекту. Матричні плани управління створюються, коли обрана стратегія наголошує на отриманні якісних результатів кількох високотехнологічних проектів, а сама робота по їх реалізації дуже складна [29].

Після завершення проекту, що розробляється, групи розпускаються, співробітники повертаються до своїх функціональних підрозділів або переходять до інших груп для виконання нових завдань.

У добре спланованій матричній структурі управління вище керівництво визначає права та обов’язки різних частин організації. Керівники проекту мають право визначати черговість і терміни вирішення певного завдання, а функціональний керівник вибирає певного виконавця і спосіб вирішення проекту, що забезпечує умови для злагоджених дій керівників і прояв індивідуальних здібностей спеціалістів групи.

Висновки до першого розділу

Проведено теоретичний аналіз сутності поняття управління підприємством, з’ясовано, що для успішного розвитку організації потрібна координація її основних цілей та функцій, що обґрунтовує необхідність управлінської діяльності та визначає її теоретико-практичний зміст.

Встановлено основні стадії процесу організації управління: постановка цілей, планування, виконання, контроль, аналіз, формування управлінського впливу, корегування. Відповідно, процес управління представляється як низка циклічних дій, пов’язаних з виявленням проблем, пошуком прийнятих рішень та організацією їх виконання.

Здійснено сутнісну характеристику суб’єктів та об’єктів управління: суб'єкт управління – це особа, яка має певний вплив, або менеджер. Він посилає об'єкту імпульси впливу, які містять у явній чи непрямій формі інформацію про те, як об'єкт має працювати в майбутньому. Ці імпульси можна назвати групами лідерства; об'єкт управління – це те, на що впливає менеджер. Це може бути людина, виробництво, відносини, які підтримують роботу організації. Об'єкт управління отримує команди управління і функціонує відповідно до змісту.

Синтезовано основні характеристики типової організації, а саме: складність – оперує цінностями, що визначають ступінь диференціації всередині кожної організації. Включає рівень спеціалізації (розподіл роботи), кількість рівнів ієрархії та ступінь територіального розподілу підрозділів (філії, представництва, посольства); формалізація – раніше розроблені та встановлені для організації правила внутрішнього розпорядку, які визначають поведінку працівників; співвідношення централізації і децентралізації – цей показник визначається рівнем, на якому розробляються і приймаються управлінські рішення.

Виокремлено основні вимоги, які висуваються до організації: наявність мінімум 1 людини, але в більшості випадків – мінімум двох осіб, які вважають себе членами групи; принаймні 1 мета, спільна для всіх учасників групи; члени команди працюють разом задля мети; зміна ресурсів в операційному процесі (фінансові, кадровий потенціал, оборотний капітал, інформація, знання); отримання надлишкового продукту в різних його формах.

Визначено типові рівні управління лінійної функціональної структури: найвищий рівень – інституційний рівень (керівник компанії, генеральний директор); середній рівень – рівень управління, який об'єднує керівників середньої ланки та їх персонал (керівників відділів – технічного, технологічного, фінансового та інших), завідувачі різнопрофільними та спеціалізованими відділами (магазинами); нижній – виробничий рівень, що зв'язує керівників нижчого рівня (бригадир).

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СКОЛІВСЬОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Сколівське дочірнє лісогосподарське підприємство «Галсільліс» організовано в 2001 році на базі Сколівського міжгосподарського лісгоспу (МГЛ) згідно наказу №1 від 15 вересня 2000 року «Про створення дочірніх лісогосподарських підприємств ЛГП «Галсільліс» ОКСЛГП «Галсільліс».

В результаті поділу утворились Славське ДЛГП та Сколівське ДЛГП на території колишнього Сколівського міжгосподарського лісгоспу.

Сколівське ДЛГП «Галсільліс» проводить свою діяльність на підставі статуту. Підприємство знаходиться в комунальній власності.

Згідно з лісорослинним районуванням, територія підприємства відноситься до зони Центральноєвропейської провінції, Європейської зони широколистяних лісів Східно-Карпатської гірської підпровінції смереково-ялицево-букових, ялицево-смереково-букових та ялицево-букових лісів.

Площа лісів підприємства становить 12628,26 га. Лісові угіддя поділені на 119 кварталів та 3209 виділів. Згідно наказу Держкомлісгоспу України (тепер Держлісагенства) № 110 від 21.04.2010 року лісові землі Сколівського ДЛГП «Галсільліс» відносяться до таких категорії лісів (включаючи землі які вилучено з користування) [34]:

- рекреаційно-оздоровчі ліси – 61,8 га;
- захисні ліси – 4640,0 га;
- експлуатаційні ліси – 7935,2 га.
- За віковою структурою лісові угіддя поділені на:
- молодняки – 3530,7 га (30,7%),
- середньовікові – 6944,08 га (60,4%),
- пристигаючі – 1011,06 га (8,8%),

- стиглі і перестійні – 7,8 га (0,1%).

В структуру підприємства входять чотири лісництва:

- Орявське лісництво (площа – 2415,26 га, 7 обходів)
- Плав'янське лісництво (площа – 2558 га, 7 обходів)
- Крушельницьке лісництво (площа – 3905 га, 9 обходів)
- Сколівське лісництво (площа – 3750 га, 9 обходів), а також, нижній склад та автогараж

Основним видом діяльності підприємства є ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів.

Завдяки знанню планів лісовпорядкування ДЛГП «Галсільліс» м. Сколівського та польовим дослідженням встановлено, що лісгосп веде раціональне та комплексне ведення лісового господарства. У господарській діяльності основним завданням є охорона, збереження та покращення екологічних і соціальних цінностей, а також запобігання можливим негативним змінам цих лісів. Лісовідновлення здійснюється шляхом відновлення лісів на лісових ділянках, не вкритих лісовою рослинністю (вирубки, гари), та шляхом відновлення лісів на не вкритих лісовою рослинністю ділянках (вузьки, перелоги, колонії навколо населених пунктів). Ліси, які втрачають захисні, водозберігаючі та інші корисні властивості, знову вирубуватимуть. Завданням ліспоспу є забезпечення економічно, екологічно та соціально збалансованого управління лісовим господарством шляхом впровадження відповідних загальновизнаних стандартів. Залишення деревних відходів у лісі зведено до мінімуму, вся деревина вивозиться з лісу до втрати якості. Для тралення використовується кінна тягла (гужва), що позитивно впливає на збереження підліскової рослинності та охорону біорізноманіття гірських лісів. Крім того, підприємство має значний залишковий запас валежної деревини, що створює сприятливі умови для тваринного світу. Ця практика має значний позитивний вплив на лісову екосистему.

Метою господарської діяльності є збільшення високопродуктивних стійких лісів та покращення їх корисних властивостей з метою підвищення

родючості прилеглих сільськогосподарських угідь. Крім того, діяльність компанії спрямована на підтримку та розвиток місцевої економіки. Минулого року було відремонтовано та відновлено 6 км, покращивши умови користування лісами на прилеглих територіях, рекреаційно-оздоровчого, а також лісозахисного та природоохоронного призначення. Економіка відіграє дуже важливу соціально-економічну роль у житті місцевого населення. Підприємство популяризує серед дітей та молоді професію лісівника та сприяє розвитку їхньої громадської діяльності щодо охорони та розвитку лісових багатств рідного краю [34].

Враховуючи масштабність діяльності цього лісгоспу, опишу детальніше про кожну ділянку:

– лісове господарство та розсадництво: цей сектор включає вирощування садивного матеріалу лісових рослин, таких як сосна, ялина, дуб та інші. Компанії можуть розробляти технології вирощування насіння, обробки насіння, виробництва та догляду за розсадою;

– лісове господарство: Цей напрямок включає догляд за насадженнями, наприклад обрізку дерев, проріджування лісів, захист від хвороб і шкідників. Лісогосподарська робота спрямована на збереження та покращення якості вирощуваної деревини;

– лісозаготівля: це включає вирубку дерев і транспортування їх до складів або переробних підприємств. Залежно від умов використання лісу та наявності наявних ресурсів це може бути як машинна робота з використанням спеціальних знарядь, так і ручна робота [34];

– управління лісами: цей аспект включає розробку лісових проектів, планування рубок, встановлення норм використання лісів та регулювання розподілу лісових ресурсів. Це важливий будівельний блок для сталого розвитку лісового господарства та підтримки екологічної рівноваги;

– охорона лісів: лісогосподарські підприємства також відповідають за запобігання лісовим пожежам, контроль за дотриманням природоохоронних

заходів при використанні лісових ресурсів, захист від незаконних рубок і порушень екологічних стандартів;

– господарська діяльність: лісогосподарські підприємства також здійснюють господарську діяльність, яка включає продаж лісової продукції (лісоматеріали, вироби з деревини, дрова тощо), управління лісовими ресурсами з метою максимізації прибутку та розвиток лісового туризму та рекреаційної діяльності в регіони [34].

Розглянемо загальну організаційну структуру Сколівського ДЛГП «Галсільліс» на рис. 2.1.

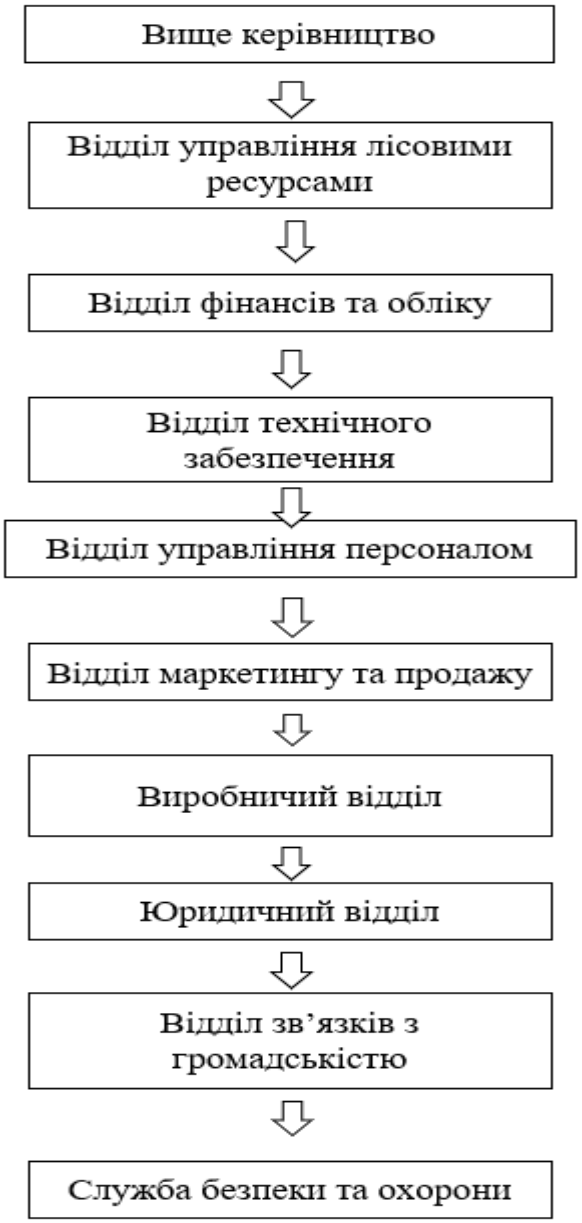


Рис. 2.1. Організаційна структура ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: [17].

У відділі вищого керівництва розміщуються такі посади:

– керівник Сколівського дочірнього підприємства
– заступник керівника з виробництва
– заступник керівника з адміністративних питань
– фінансовий директор Сколівського підприємства

Відділ управління лісовими ресурсами:

– начальник відділу лісорозведення та розсадництва
– начальник відділу лісокультурних робіт
– начальник відділу лісозаготівлі
– еколог

Відділ фінансів та обліку:

– Головний бухгалтер
– Фінансовий аналітик

Відділ технічного забезпечення:

– Начальник відділу технічного обслуговування:
– Інженер-механік
– Технічний спеціаліст

Відділ управління персоналом:

– Начальник відділу кадрів
– Спеціаліст з підбору персоналу
– Тренер з персоналу

Відділ маркетингу та продажу:

– Менеджер з маркетингу
– Менеджер з продажу
– Маркетолог

Відділ інформаційних технологій:

– Керівник ІТ-відділу
– Системний адміністратор
– Програміст

Юридичний відділ:

- Головний юрист
- Юридичний консультант

Відділ зв'язків з громадськістю та PR:

- Керівник відділу PR
- Спеціаліст зі зв'язків з громадськістю

Служба безпеки та охорони:

- Начальник служби безпеки
- Охорона

При проходженні виробничої практики мені вдалось детальніше ознайомитись з відділом управління персоналом, оскільки це напряму пов’язано з моєю спеціальністю.

Відділ управління персоналом в будь-якій організації, у тому числі і в лісогосподарському підприємстві, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи колективу та розвитку кадрів.

Розглянемо детальніше посади та обов’язки ДЛГП «Галсільліс».

1. Начальник відділу: відповідає за загальне керівництво відділом. Його обов'язки можуть включати розробку стратегій набору персоналу, планування кар'єрного розвитку працівників, впровадження програм мотивації, а також вирішення конфліктних ситуацій у колективі.

2. Спеціаліст з підбору персоналу: відповідає за рекрутингові процеси, включаючи публікацію вакансій, відбір резюме, проведення співбесід з кандидатами на вакантні посади, проведення тестувань та асесмент-центрів.

3. Тренер з персоналу: займається плануванням та проведенням тренінгів та семінарів для персоналу з метою підвищення їхніх професійних навичок та компетентності. Він також може вести індивідуальні консультації для співробітників.

4. Спеціаліст з оцінки персоналу: займається впровадженням системи оцінки працівників, включаючи проведення регулярних атестацій, а також визначення перспективного розвитку кожного працівника.

5. Адміністративний персонал: відповідає за ведення кадрової документації, облік робочого часу, організацію навчальних заходів та інших адміністративних процесів.

Робота відділу з управління персоналом полягає в забезпеченні належного управління людськими ресурсами в організації, щоб забезпечити максимальну ефективність та задоволеність працівників.

2.2. Аналіз фінансових результатів та системи управління персоналом сколівського ДЛГП «Галсільліс»

На основі фінансового звіту ДЛГП «Галсільліс» (Додаток «А») було проведено наступні розрахунки.

Характеристику основних показників господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» розпочнемо із розрахунку та фондовіддачі основних виробничих фондів на підприємстві.

Відповідно, показник фондовіддачі традиційно розраховується за формулою:

$$Ф_{від} = \frac{В}{ОЗ_{с.р}}, \quad (2.1)$$

де: *В* – обсяг виручки від продажів без врахування ПДВ, тис. грн;

ОЗ с. р. – середньорічна вартість ОВФ підприємства, тис. грн.

$$Ф_{від} = \frac{2102,0}{978,7} = 2,15$$

Такий результат є доволі позитивним адже нормативне значення показника фондовіддачі складає 1,0 з тенденцією до збільшення. Значення цього показника не є критичним, знаходиться в межах допустимого значення.

Наступним етапом аналізу стане розрахунок показника фондомісткості продукції підприємства. Зазначений показник розраховується за формулою:

$$Ф_{містк} = \frac{ОЗ_{с.р.}}{В}, \quad (2.2)$$

де: *ОЗ с. р.* - середньорічна вартість ОВФ підприємства, грн;

В – обсяг виручки від продажів без врахування ПДВ, грн;

$$Ф_{містк} = \frac{978,7}{2102} = 0,47$$

Показник фондомісткості становить 0,89. Його значення знаходиться в допустимих межах – $Ф_{містк}$>1. Відповідно, не становить загрози для підприємства.

Далі розрахуємо та проаналізуємо показник фондоозброєності на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Цей показник розраховується за формулою:

$$Ф_{озб} = \frac{ОЗ_{с.р.}}{Ч_{с.с}} \ , \qquad (2.3)$$

де: *ОЗ с. р.* - середньорічна вартість ОВФ підприємства, грн;

$Ч_{с.с.}$ – середньоспискова чисельність працівників на підприємстві.

$$Ф_{озб} = \frac{978,7}{114} = 8,59$$

Відповідно, в результаті розрахунку показника фондоозброєності встановлено, що на одного працівника на підприємстві наявні основні виробничі фонди на суму 8 590 грн. таке значення цього показника не є критичним, проте свідчить про недостатній рівень забезпечення ОВФ на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс».

Перейдемо до наступного етапу аналізу та розрахуємо рентабельність активів підприємства ($Р_а$). Цей показник дає змогу оцінити ефективність використання активів фірми. Його розрахунок проводять за формулою:

$$Р = \frac{П_{з(ч)}}{a} * 100 \ , > 0,65 * r, r = 16\% \qquad (2.4)$$

де Пз(ч) – чистий прибуток підприємства за рік;

Ка – середня сума активів підприємства,

r – облікова ставка НБУ, %

$$Р = \frac{1140,8}{2341,4} * 100 = 49,0\%$$

За нинішніх реалій облікова ставка НБУ становить r = 16 %. Відповідно, 0,65·16% = 10,4 %. Відповідно рентабельність активів Сколівського ДЛГП

«Галсільліс» є більшою за нормативне значення більше ніж у 3 рази та не може бути джерелом загрози для підприємства.

Наступний крок – аналіз показника рентабельності продукції (Рп).

$$\text{Р} = \frac{\text{П}_{\text{рп}}}{\text{рп}} * 100, > 10\% \qquad (2.5)$$

де: Прп – прибуток від реалізації продукції за поточний період;

Срп – собівартість реалізованої продукції.

$$\text{Р}_n = \frac{4309,7}{3168,9} * 100 = 1,36\ (136\%)$$

Розрахована рентабельність продукції (Рп) підприємства становить 36 %, а порогове значення для рентабельності становить 10 %. Результати проведеного аналізу засвідчують доволі позитивну динаміку на підприємстві .

Проведемо також аналіз показника рентабельність продажів (*Рпр*). Саме цей показник характеризує ефективність виготовлення та реалізації продукції підприємства. Розрахунок показника проведемо за формулою:

$$\text{Р}_n = \frac{\text{П}_{\text{ч}}}{\text{П}_{\text{р}n}} * 100, > 20\% \qquad (2.6)$$

де Пз(ч) – чистий прибуток підприємства за поточний період;

Прп – прибуток від реалізації продукції за поточний період.

$$\text{Р}_n = \frac{1140,8}{4309,7} * 100 = 26,5\%$$

Показник рентабельності продукції Сколівського ДЛГП «Галсільліс» становить 26,5 % при нормативному значенні більше 20% .

Загалом, результати проведеного аналізу свідчать, що фінансове становище Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є доволі позитивне. Більшість показників перебувають за межами порогових значить, що своєю чергою свідчить про задовільні результати діяльності підприємства.

Перейдемо до розгляду системи управління персоналом сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Сучасною стратегією Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є залучення кваліфікованих працівників та постійне підвищення професійного рівня наявних працівників з метою розвитку кадрового потенціалу підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку лісозаготівлі.

Сколівське ДЛГП «Галсільліс» здійснює професійне навчання персоналу, метою якого є підвищення якості працівників та зміцнення кадрового потенціалу. Основною метою навчання є удосконалення умінь і навичок з охорони праці, пожежної безпеки тощо.

Розрахуємо значення основних показників, що характеризують сферу персоналу. Зокрема, розпочнемо із аналізу показника – коефіцієнта укомплектованості кадрами, який розраховується за формулою:

$$К_{ух} = \frac{Ч_ф}{Ч_{шт}}\text{, наближено до 1} \qquad (2.7)$$

де: $Ч_ф$ – фактична чисельність працівників на підприємстві, осіб

$Ч_{шт}$ – чисельність працівників на підприємстві згідно штатного розпису, осіб.

$$К_{ух} = \frac{76}{79} = 0{,}99$$

Таке його значення є фактично оптимальним для підприємства та свідчить, що підприємство добре укомплектовано кадрами та не потребує додаткового набору та підбору кандидатів.

Варто також розрахувати коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві ($К_{плин}$). Цей показник ідентифікує ту частину персоналу, що звільнилась протягом року і розраховується за формулою:

$$К_{плин.} = \frac{Ч_{ЗВ}}{Ч_{С,С}}\text{, до зменшення} \qquad (2.8)$$

де: Ч зв – кількість звільнених працівників за рік, осіб

Ч с.с – середньоспискова чисельність працівників за рік, осіб

$$К_{плин.} = \frac{14}{76} = 0{,}184$$

Таке значення не є критичним, проте така тенденція теж не є позитивною. Більш того 14 осіб, які звільнились за рік – це доволі багато для підприємства такого розміру.

Перейдемо до розрахунку продуктивності праці (П) на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс».

$$П = \frac{П_п}{Ч_{с.с}} \text{ , до зростання} \quad (2.9)$$

де: Пп – обсяг виготовленої продукції на підприємстві, грн.

Чс.с – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб.

$$П = \frac{4309,7}{76} = 56,7 \text{ тис. грн.}$$

Таке значення показника продуктивності праці безсумнівно не є дуже позитивним. Оскільки кожен працівник виготовляє продукції на суму 56,7 тис. грн. в сучасних умовах таке значення продуктивності праці означає вкрай малу ефективність виробничої діяльності та, відповідно, розмір оплати праці.

Після розрахунку коефіцієнта продуктивності праці варто розрахувати коефіцієнт (матеріальної) мотивації праці ($К_{мотив}$), який відображає рівень вмотивованості працівників.

$$К_{мотив.} = \frac{З_ф}{З_{рин}} \text{ , максимально близько до 1} \quad (2.10)$$

де: Зф – середня зарплата по підприємству (фактична), грн.

Зрин – середньогалузева, середня зарплата у галузі/на ринку, грн.

$$К_{мотив} = \frac{8960}{11860} = 0,76$$

Варто зауважити, що нормативне значення цього показника становить >1. Таким чином, рівень матеріальної мотивації працівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс» становить загрозу для підприємства.

Також розрахуємо коефіцієнт інтелектуального рівня працівників (Кінт. р)

$$К_{інт.р} = \frac{Ч_{р.в.к}}{Ч_{с.с}} \text{ , до зростання} \quad (2.11)$$

Ч $_{р.в.к}$ – чисельність працівників з високою кваліфікацією (освітою), осіб;

$Ч_{с.с}$ – середньоспискова чисельність працівників на підприємстві, осіб.

$$К_{інт.р.} = \frac{67}{76} = 0{,}88$$

Отож, що коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($К_{інт.\ р}$) Сколівського ДЛГП «Галсільліс» становить 0,88. Такий результат є меншим за порогове значення (>1), тому слід прикласти зусиль для його покращення.

В результаті проведеного опитування на підприємстві було встановлено декілька критеріїв, за якими зрозуміло чим саме не задоволені працівники «Галсільліс». В даній організації велика кількість робочих висловили своє невдовлення на рахунок:

- Режим роботи – 62 % (к-кість невдоволених)
- Умови праці – 65%
- Заробіток – 76%
- Різноманітність роботи – 56%
- Самостійність в роботі – 41%
- Рівень організації праці – 38%
- Відносини з колегами – 42%
- Система управління – 29%

Проаналізуємо переваги та недоліки системи управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

До переваг можна віднести:

1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань;

2) При наймі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання;

3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці;

4) Облік думок персоналу.

Недоліки системи управління:

1) Відсутність довгострокового планування кадрів;

2) Відсутність чіткої кадрової політики;

3) Відсутність кадрового резерву;

4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу;

5) Часткова відсутність матеріального стимулювання;

6) Плинність кадрів;

7) Незадоволеність працівників режимом праці;

8) Незадоволеність працівників заробітком;

9) Незадоволеність умовами праці;

10) Невисокий рівень організації праці.

Також було виявлено, що на підприємстві найменше застосовується соціально-психологічний метод управління, тобто похвала і осуд, переконання, примус та спонукання. Середню ланку займає адміністративний метод управління, а це :

- Дисциплінарна відповідальність і стягнення;
- Посадові інструкції;
- Статут і організаційна структура;
- Накази, розпорядження, вказівки, інструкції.

Найвищу ланку займає економічний метод управління: система заробітної плати, система преміювання, матеріальна допомога, матеріальні пільги і привілегії.

Загалом результати аналізу свідчать про те, що фінансовий стан підприємства досить позитивний. Більшість показників знаходяться за межами порогових значень, що в свою чергу свідчить про задовільний результат діяльності підприємства.

Проаналізувавши системи управління персоналом компанії, ми приходимо до висновку, що найбільша частка припадає на економічні методи управління персоналом. Друге місце включає адміністративні та соціально-психологічні методи.

В Сколівському ДЛГП «Галсільліс» проводиться професійна підготовка персоналу, але в основному вона спрямована на поглиблення вмінь і навичок у сферах охорони праці, пожежної безпеки тощо.

Встановлено, що вагома частка працівників не є задоволеною умовами праці на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Найбільше невдоволення викликає режим роботи, умови праці, та заробітна плата працівників, яка є нижчою на 20 %, ніж середній показник по галузі. Відповідно виокремлено основні недоліки в організації праці на підприємстві.

Встановлено, що плинність кадрів (Кплин) відповідає Сколівському ДЛГП Галсільліс – 0,184. Це значення не є критичним, але кількість звільнених протягом року працівників (14 осіб) є значною для компанії такого розміру.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

У результаті аналізу господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та системи управління ним виявлено ряд проблем у сфері управління персоналом підприємства. З цієї причини необхідно розробити систему заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Зрозуміло, що для організації ефективної системи управління персоналом варто використати передовий світовий досвід, перейняти досвід і побудувати сучасну систему управління персоналом в компанії.

Загальноприйнято вважати, що ефективна система управління персоналом – це раціональна робота в команді, яка посилює концепцію організаційного розвитку. Тому в попередній частині дослідження проведено діагностику системи управління Сколівського ДЛГП «Галсільліс». У результаті проведеного аналізу в системі управління персоналом комунального підприємства виявлено певні недоліки, а саме:

- у компанії немає довгострокового планування кадрів;
- немає чіткої кадрової політики;
- відсутній резерв кадрів;
- ініціатива співробітників не заохочується;
- розроблена система матеріального заохочення, але вона абсолютно неефективна і непродуктивна.

- значна плинність кадрів в компанії;
- незадоволеність працівника системою роботи;
- невдоволення працівника отриманою заробітною платою;
- незадовільні умови праці;
- неналежна організація праці.

Сколівське ДЛГП «Галсільліс» може реалізувати ефективне управління персоналом шляхом вдосконалення структури управління. Зокрема, йдеться про зміну загальної організаційної структури управління підприємством. Пропонується внесення змін до цієї структури та створення на базі відділу кадрів сучасного відділу управління персоналом. Оновлена структура показана на рис. 2.2.:

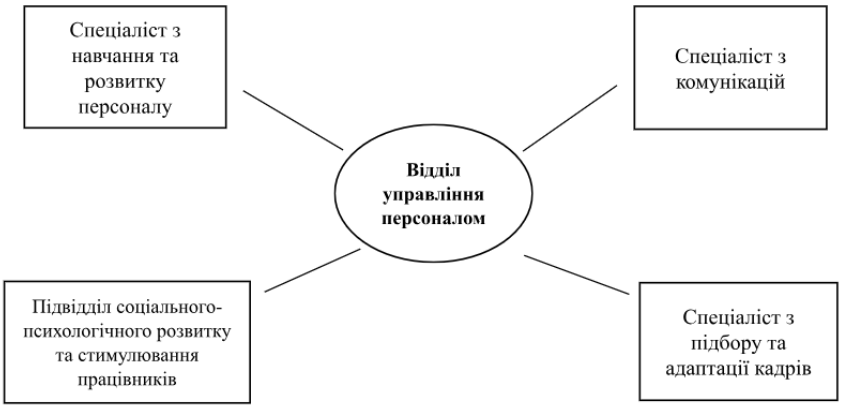


Рис. 2.2. Структура відділу управління персоналом

Джерело: розроблено автором.

Головним завданням і метою керівника відділу управління персоналом буде формування кадрового потенціалу організації за принципом командної роботи. Крім того, управління персоналом організовано за принципом командоутворення. Цей формат сьогодні виглядає дуже ефективним. Тому керівник відділу несе персональну відповідальність не тільки за якість командної роботи свого відділу, а й за організацію роботи інших відділів за командним принципом.

Відповідальність за розвиток корпоративної культури організації пропонується покласти на відділ управління персоналом Сколівського ДЛГП.

Запропонована корпоративна культура повинна виконувати три основні завдання:

– організаційна інтеграція – передбачається, що корпоративна культура стає засобом підвищення узгодженості та взаєморозуміння всередині організації;

– формування усталених норм колективної роботи та міжособистісних стосунків, правил і норм поведінки, спільного дозвілля тощо;

– покращення процесу адаптації нових співробітників в організації.

Наведений перелік рекомендацій сприяє вдосконаленню організаційної структури управління компанією, що в свою чергу покращує процес управління персоналом.

Для Сколівського ДЛГП «Галсільліс» пропонується використовувати програму навчання персоналу, яка складається з наступних етапів:

– складання тем тренінгів або семінарів з урахуванням проблем, що виникли;

– організація навчальних курсів;

– оцінка ефективності пройденого навчання.

Тому підготовка та підвищення кваліфікації, а також перепідготовка персоналу підприємства є центральними завданнями управління персоналом, які сприяють формуванню компетентних кадрів, які відповідають вимогам сучасного ринку праці лісової галузі [7].

Примітно, що компанія не характеризується якісною маркетинговою стратегією. Керівництву потрібно більше зосередитися на маркетингу та продажах.

Аналіз показав, що компанія повинна проводити більш ефективну рекламну кампанію та використовувати соціальні мережі та інші канали комунікації для просування продуктів і послуг, вступати в партнерство з іншими компаніями для спільної реалізації проектів і продажу продукції, підтримувати високий рівень обслуговування та задоволеності клієнтів, відстежуйте їхні відгуки та впроваджуйте необхідні зміни.

У результаті аналітичного дослідження, проведеного в попередньому підрозділі, висвітлено основні проблеми управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Зокрема, було висвітлено питання щодо неефективності системи стимулювання працівників підприємства.

Заохочення працівників є чи не найважливішою частиною забезпечення ефективності їхньої праці [15].

Необхідно проводити заходи щодо підвищення мотивації, настрою та психологічного стану працівників. Для цього можна запровадити систему додаткових пільг та нематеріального заохочення працівників підприємства. Першим кроком у створенні системи додаткових пільг і нематеріальної мотивації працівників є обговорення з робочою групою основних принципів надання пільг і стимулів працівникам. Наведемо до прикладу:

– заохочення за вислугу років (додаткові пільги на основі тривалості служби);

– залучення на компанію високопрофесійних працівників і подальше їх утримання (за кваліфікацією, розрядом, посадою та за результатами атестації);

– стимулювання ефективності праці (за результатами трудового процесу);

– поліпшення фізичного та фінансового благополуччя працівників (стосується всіх працівників);

створення позитивного іміджу компанії (кожен співробітник отримує пільговий пакет) [30].

– Наступним кроком є вибір фіксованого або гнучкого способу надання додаткових пільг працівникам:

1. Фіксований набір пільг – усі працівники компанії отримують однакові пільги, але їх кількість залежить від посади працівника в компанії.

2. Пільги по вибору (CafeteriaPlan) – працівник отримує список переваг, що відповідають його посаді або рівню, і вибирає з нього те, що насправді відповідає його потребам (тобто він формує персональний портфель

переваг, грошова оцінка якого не представлена). вище розміру, встановленого для його посади або тієї ж категорії).

Основна складність впровадження «CafeteriaPlan» полягає в тому, що такою системою важко керувати самостійно і, крім того, тягне за собою додаткові фінансові витрати для компанії. Рішенням цього варіанту є створення та впровадження допоміжного модуля IT-системи компанії або аутсорсинг, тобто пошук провайдера, який може взяти на себе функцію обліку використання послуг. Крім того, при використанні такої системи непросто вибрати постачальників послуг, оскільки їх кількість значно зросла. Рішенням цієї проблеми є пошук компаній, які пропонують широкий спектр страхових, медичних послуг і послуг для відпочинку. Як показує практика, фактична вартість виплат у валютах не може перевищувати 10-15% від заробітної плати працівника. Прийнятна вартість адміністрування соціальних пакетів для працівників становить не більше 5-7% від їх вартості. Послуги, що надаються, обов'язково повинні бути спрямовані на задоволення різних потреб співробітників компанії [21].

Далі необхідно затвердити або перелік пільг для категорій працівників, або перелік можливих заохочень в рамках програми винагороди за досягнення працівників і розвитку їх кар'єри відповідно до бюджетних витрат на персонал підприємства. Надання виплат може безпосередньо залежати від оцінки ефективності роботи працівників, особливо якщо основною метою надання виплат є утримання високоефективних працівників і підвищення продуктивності. Після того, як відділ кадрів і робоча група приймуть усі рішення щодо базової оплати праці, змінної оплати праці та додаткових пільг і нефінансових стимулів для всіх категорій і посад, вони повинні почати створювати компенсаційні пакети для кожної категорії або посади, які наявні в ДЛГП «Галсільліс».

Для стимулювання моральної мотивації працівників можна скористатися внутрішньо-організаційними конкурсами. Наприклад: кращий працівник місяця, року, представлення працівника на дошці пошани; запровадження

«жетонів», які позначають найкращого лісоруба чи ремісника, звичайно з фінансовою винагородою за ними.

Така система змагань сприяє:

– формування позитивного ставлення до виконання своїх обов'язків;
– погляд на організаційну культуру;
– почуття відповідальності за основні результати роботи;
– пишаюся своїм вибором професії [14].

Крім того, необхідно також сформулювати основні вимоги до керівництва Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Для забезпечення реалізації заходів стимулювання та ефективності системи стимулювання персоналу в цілому керівництво підприємства повинно:

– забезпечити комплексне заохочення працівників організації за високі результати роботи за допомогою визначеного переліку заходів стимулювання.
– керуючий директор компанії разом з начальником відділу кадрів складає план мотивації та контролює його виконання;
– підготувати звіт про використання фінансування та його цільове використання.

За результатами аналізу системи заохочення, планів використання ресурсів на розвиток персоналу та звітів про їх використання керівництво підприємства вносить корективи в методи заохочення та розподіляє витрати на наступний період з урахуванням практичного результату.

Висновки до другого розділу

Проведено загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс», в результаті чого встановлено, що підприємство було організовано в 2001 році на базі Сколівського міжгосподарського лісгоспу. В результаті поділу утворились Славське ДЛГП та Сколівське ДЛГП на території колишнього Сколівського міжгосподарського лісгоспу. Сколівське ДЛГП «Галсільліс» проводить свою

діяльність на підставі статуту. Підприємство знаходиться в комунальній власності. Основним видом діяльності підприємства є ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів.

Визначено основну мету господарської діяльності – збільшення високопродуктивних стійких лісів та покращення їх корисних властивостей з метою підвищення родючості прилеглих сільськогосподарських угідь. Крім того, діяльність підприємства спрямована на підтримку та розвиток місцевої економіки.

Здійснено характеристику основних показників господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Відповідно, в результаті розрахунку показника фондоозброєності встановлено, що на одного працівника на підприємстві наявні основні виробничі фонди на суму 8 590 грн. таке значення цього показника не є критичним, проте свідчить про недостатній рівень забезпечення ОВФ на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс».

Загалом результати аналізу свідчать про те, що фінансовий стан підприємства досить позитивний. Більшість показників знаходяться за межами порогових значень, що в свою чергу свідчить про задовільний результат діяльності підприємства.

В результаті аналізу основних методів управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» продемонстрував, що найбільша частка припадає на економічні методи управління персоналом. Друге місце включає адміністративні та соціально-психологічні методи.

Встановлено, що плинність кадрів (Кплин) відповідає Сколівському ДЛГП Галсільліс – 0,184. Це значення не є критичним, але кількість звільнених протягом року працівників (14 осіб) є значною для компанії такого розміру.

В результаті аналізу господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та системи управління виявлено ряд проблем у сфері управління персоналом підприємства. а саме: на підприємстві немає довгострокового планування кадрів; немає чіткої кадрової політики; відсутній резерв кадрів; ініціатива співробітників не заохочується; розроблена система матеріального

заохочення, але вона абсолютно неефективна і непродуктивна; значна плинність кадрів на підприємстві; незадоволеність працівника системою роботи; невдоволення працівника отриманою заробітною платою; незадовільні умови праці; неналежна організація праці.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи менеджменту Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

ВИСНОВКИ

Здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до трактування поняття «управління» та «організація управління» та встановлено, що основний зміст управління полягає у підготовці, прийняття та реалізація рішень у всіх сферах діяльності організації, спрямованих на досягнення намічених цілей. Управління є динамічним процесом із соціальним елементом. Це вимагає ефективного використання ресурсів у поєднанні з управлінням людьми (їх контроль і координація функцій) для досягнення конкретної організаційної мети, що передбачає відповідальність за виконання конкретних завдань шляхом економічного та ефективного планування та регулювання.

В результаті проведеного критичного аналізу підходів до трактування поняття «функцій управління» з'ясовано, що під функціями управління необхідно розуміти управлінські дії, спрямовані на вирішення конкретних виробничих і соціальних завдань для досягнення цілей організації або як види управлінської діяльності, необхідні для організації та управління певним об'єктом (організацією, компанією, підрозділом, виробничою групою), здійснення цілеспрямованої діяльності. діяльності для досягнення бажаного результату. Це відносно самостійні, спеціалізовані та окремі види управлінської діяльності.

В процесі реалізації основних завдань дослідження було описано та проаналізовано всю господарську діяльність підприємства, проведено аналіз основних показників господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Відзначено, що фінансовий стан підприємства досить позитивний. Також було зазначено, що персонал організації є найскладнішим об'єктом управління. Більшість показників знаходяться за межами порогових значень, що в свою чергу свідчить про задовільний результат діяльності підприємства.

При аналізі системи управління персоналом підприємства було зроблено теоретичне узагальнення, що Сколівське ДЛГП «Галсільліс» організовує

професійне навчання для персоналу, але воно в основному спрямоване на поглиблення навичок і навичок у сферах охорони праці, пожежної безпеки тощо.

Встановлено, що значна частина працівників не задоволена умовами праці Сколівського ДЛП «Галсільліс». Серед чинників, що найбільш негативно впливають на умови праці виокремлено: трудовий розпорядок, умови праці та заробітна плата працівників, яка на 20% нижча за середню по галузі. Відповідно, сформовано основні недоліки в організації роботи на підприємстві.

Сформовано перелік сучасних критеріїв ефективності навчання персоналу, зокрема задоволеність навченого працівника; набуття знань, умінь і навичок, необхідних для навчання; ефективність пропозицій щодо підвищення професійної діяльності; працездатність навченого робітника; задоволеність керівника результатами навчання.

Здійснено детальний аналіз внутрішнього середовища Сколівського ДЛГП «Галсільліс», в результаті чого здійснено оцінку наявних ресурсів, визначено стратегічні переваги, тощо.

Загалом, результати проведеного аналізу свідчать, що фінансове становище Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є доволі позитивне. Більшість показників перебувають за межами порогових значить, що своєю чергою свідчить про задовільні результати діяльності підприємства.

На Сколівське ДЛГП «Галсільліс» здійснюється професійне навчання персоналу, метою якого є підвищення фахових навичок працівників та зміцнення кадрового потенціалу. Основною метою навчання є удосконалення умінь і навичок з охорони праці, пожежної безпеки тощо.

В результаті проведеного опитування на підприємстві було встановлено декілька критеріїв, за якими зрозуміло чим саме не задоволені працівники «Галсільліс». В даній організації велика кількість працівників висловили своє невдовлення на рахунок: режим роботи – 62 %; умови праці – 65%; заробіток – 76%; різноманітність роботи – 56%; самостійність в роботі – 41%; рівень

організації праці – 38%; відносини з колегами – 42%; система управління – 29%.

Встановлено основні переваги та недоліки системи управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Переваги: підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; при наймі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання; швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці; облік думок персоналу. Недоліки: відсутність довгострокового планування кадрів; відсутність чіткої кадрової політики; відсутність кадрового резерву; відсутність заохочення ініціативи персоналу; часткова відсутність матеріального стимулювання; плинність кадрів; незадоволеність працівників режимом праці; незадоволеність працівників заробітком; незадоволеність умовами праці; невисокий рівень організації праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бовтрук А. П., Храмов В. О. Основи управління персоналом : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2016. С. 16–20.
2. Бородай В. А., Ковиляєв К. Н., Кондрашина О. Н., Майданевич Ю. П., Псарєва Н. Ю., Шиндряєва І. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. 2019. 118 с.
3. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. 59–64 с.
4. Варналій З. С. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2002. 239 с.
5. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
7. Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глоб*альні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 243–248.
8. Глєбова А. О. Формування системи стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%2910 (дата звернення 24.04.2024)
9. Гольда О. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. 191–196 с.
10. Гурнович Т. Г., Еділсултанова М. А. Планування та прогнозування як функції економічного управління підприємством. *Щоденник науки*. 2019. 29–34 с.

11. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61–65.
12. Дмитрук Є. В. Визначення стратегії фірми в залежності від сили та напряму впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. №8 (150). С. 358–364.
13. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник Вид. 2-ге. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2013. 232 с.
14. Довгань Л. Є., Малік І. П., Мохонько Г. О., Шкробот М. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
15. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк : ДонНУ, 2013. 395 с.
16. Зборовська, Ю. О. Капітал підприємства: теоретичні аспекти визначення суті капіталу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 7. С. 35–39.
17. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2014. 243 с.
18. Кафідов В. В. Сучасний менеджмент : підручник., 2018. 380 с.
19. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності стратегічного управління економічною безпекою. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7–10.
20. Кольбашенко Д. О. Мотивація персоналу як один із факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. 237–244 с.
21. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світового кризи. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2016. 119–123 с.
22. Кривов'язюк І. В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С. 31–39.

23. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2015. 392 с.
24. Марцин В. С. Деякі підходи до організації управління фінансовими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. С. 153–161.
25. Міжнародна торгівля : підручник / За ред. Ю.Г. Козака. Київ-Катовіце-Краків : ЦУЛ, 2015. 272 с.
26. Морозова Н. Н. Мотивація персоналу – основна функція управління організацією. *Економіка. Бізнес. Фінанси*. 2018. 30–36 с.
27. Назаренко Д. В. Сутність процесу управління та його вплив на ефективність діяльності сучасної організації. *Сучасні наукові дослідження та розробки*. 2018. 498–500 с.
28. Обіденцова Т. Проблеми та теорія практики управління : монографія. Київ : КНТУ, 2014. 103 с.
29. Оптова торгівля в Україні : монографія за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТУ, 2016. 208 с.
30. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
31. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. *Серія економічна*. 2018. Випуск 1. С. 227–335.
32. Поливана Т. М. Формування оптимальної структури капіталу корпорацій: теоретичні підходи та міжнародний досвід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. С. 18–22.
33. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні.Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7 (2). С. 68–71.
34. Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Опендатабот – веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/31148149

35. Сурмін Ю. П. Тєлєнков Н. В. Теорія соціальних технологій : навчальний посібник. 2014. 608 с.
36. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
37. Червінська Л. П. Економіка праці. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
38. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С.692–695.
39. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
40. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. Збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «*Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів*» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.
41. Щербаков В. Г. Управління персоналом. Харків : ХНЕУ, 2015. 218 с.
42. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9–13.