

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра управління персоналом і економіка праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

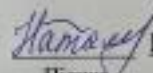
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

на тему: Діагностика та удосконалення системи управління компанією (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)

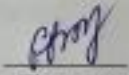
ДРУПЕП.016214.01.15.00

Виконав: студент 2 курсу група УПЕПм-20-1

  
Підпис

Н.В. Поперечна  
Ініціали, прізвище

Керівник  
к-т екон. наук, доц.

  
Підпис, дата

Є.О. Шелест  
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, професор


  
Підпис, дата

М.Д. Ведерніков  
Ініціали, прізвище

14 12 2021р.

Хмельницький, 2021

Освітній рівень	магістр
Галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки
	Шифр і назва
Спеціальність	051 Економіка
	Шифр і назва
Спеціалізація	Управління персоналом та економіка праці
Освітня програма	освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 управління персоналом і економіки праці  
  
 Велерников М.Д.  
 Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

**ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)**  
**Поперної Наталії Валеріївни**  
 Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Діагностика та удосконалення системи управління компанією (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)

керівник проекту (роботи) Шелест С.О., к.е.н., доц  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланси, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи діагностики та удосконалення системи управління компанією. 2. Аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та діагностика системи управління компанією. 3. Удосконалення підсистеми управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в межах загальної системи менеджменту компанії.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Теоретична модель системи управління компанією. 2. Концептуальні основи діагностики системи управління компанією. 3. Види діагностики системи управління компанією. 4.

управлінської діяльності компанії. 10. Результати анкетування експертів «Оболонь» «Красилівське». 11. Пенгорнама ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» результатами діагностики системи управління компанією. 12. Типова форма моделі професійних компетентностей персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 13. Типова модель управління компетентнісною конкурентоспроможністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

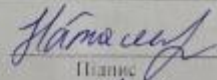
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Шелест С.О., доц. каф. УПЕП		
	Шелест С.О., доц. каф. УПЕП		
	Шелест С.О., доц. каф. УПЕП		
	Шелест С.О., доц. каф. УПЕП		

7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Теоретична частина	20.10.2021 - 04.11.2021	Виконано
2	Аналітична частина	05.11.2021 - 18.11.2021	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	19.11.2021 - 13.12.2021	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2021 - 19.12.2021	Виконано
5	Захист дипломної роботи	20.12.2021	Виконано

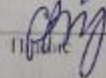
Студент



Н.В. Поперечна

Ініціали, прізвище

Керівник роботи



С.О. Шелест

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Діагностика та удосконалення системи управління компанією (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)».

Виконав студент гр. УПЕПм-20-1 Поперечна Н.В.

керівник Шелест С.О., к.е.н., доц. Прізвище, ініціали  
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 88 с., 11 рис., 21 табл., 1 додаток, 47 джерел.

Ключові слова: діагностика, удосконалення системи управління, конкурентоспроможність, управління персоналом.

Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних основ діагностики управління компанією та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління компанією.

Об'єкт дослідження: процеси діагностики та удосконалення системи управління компанією.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи діагностики та удосконалення управління компанією.

У другому розділі проаналізовано результуючі показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та систему управління цією компанією.

У третьому розділі визначено заходи з удосконалення системи управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Наталія Поперечна Н.В.  
 (підпис та ПІБ)

13 12 2021 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи діагностики та удосконалення системи управління компанією	8
1.1 Сутнісні характеристики, структуризація та моделювання системи управління компанією	8
1.2 Поняття, цілі та завдання діагностики системи управління компанією	15
1.3 Види та методи діагностики системи управління компанією, формування узагальненої схеми її проведення	21
Висновки до розділу 1	27
2 Аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та діагностика системи управління компанією	29
2.1. Основі тренди розвитку вітчизняного та світового ринку безалкогольних напоїв	29
2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	32
2.3 Діагностика системи управління компанією з використанням функціональної моделі оцінювання менеджменту	43
Висновки до розділу 2	50
3 Удосконалення підсистеми управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в межах загальної системи менеджменту компанії	52
3.1 Організаційні основи проведення аудиту системи управління персоналом компанії на основі функціонально-вартісного аналізу	52
3.2 Формування методичного інструментарію діагностики та управління компетентністю конкурентоспроможності персоналу компанії	62

3.3 Рекомендації щодо створення внутрішньо корпоративного центру підготовки та перепідготовки персоналу компанії	70
Висновки до розділу 3	75
Висновки	78
Перелік джерел посилання	83
Додатки	88

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки одним з найвагоміших чинників успіху підприємства є управлінська діяльність, яка постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Економічна стабільність організації, її виживання та ефективність діяльності в умовах ринкових відносин нерозривно пов'язані з її безперервним удосконаленням та розвитком. При цьому удосконалення організації має здійснюватися за принципом адаптації до зовнішнього середовища.

У постійному прагненні підтримувати відповідність організації умовам довкілля полягає принцип адаптивного управління. Він проявляється у динамічному освоєнні нової продукції, сучасної техніки та технології; застосування прогресивних форм організації праці, виробництва та управління, безперервне удосконалення кадрового потенціалу.

Актуальність теми дослідження також зумовлена тим, що в умовах динамічності сучасного виробництва та суспільства управління має перебувати у стані безперервного розвитку, яке сьогодні неможливо забезпечити без дослідження тенденцій та можливостей, без вибору альтернатив та напрямів розвитку.

Велика кількість вітчизняних та закордонних науковців та практиків досліджували тематику удосконалення системи управління компанією, серед них: І. Шумпетера, Ф. Махлупа, Д. Медоуза, Р.Салоу, Ансоффа, М. Аокі, К. Боумена, П. Друкера, У. Оучі, М. Портера, П. К. Ріше, М. Хаммера, Д. Чампі та ін. Разом з тим, недостатньо розкриті особливості удосконалення системи управління компанією харчової промисловості.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ діагностики управління компанією та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління компанією.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади щодо діагностики та удосконалення системи управління компанією;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та систему управління цією компанією;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Об'єкт дослідження – процеси діагностики та удосконалення системи управління компанією.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління компанією.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: аналізу, узагальнення, систематизації, системного підходу, дедукції, індукції, економіко-статистичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління компанією, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем діагностики та удосконалення системи управління компанією.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління компанією.

Магістерська робота загальним обсягом 88 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 47 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 11 рисунками, містить 21 таблицю.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ**

## **1.1 Сутнісні характеристики, структуризація та моделювання системи управління компанією**

В умовах сучасної ринкової економіки, активного розвитку підприємництва, модернізації державного сектора суттєво змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин як в системі державного управління, так і в управлінні на рівні окремого підприємства. Створення корпоративних форм управління, зміна психології керівників, стилю господарської поведінки, переоцінка ними своєї ролі та місця у системі господарювання викликають обґрунтований інтерес до питань теорії та практики управління сучасним підприємством.

Новий підхід до управління виробництвом полягає у тому, що будь-яке підприємство сприймається як відкрита соціально-економічна система, що діє у межах ситуаційного підходу. Тому форми, методи, система, стиль керівництва підприємством мають суттєво змінюватись в залежності від об'єктивних умов зовнішнього середовища, цілей, стратегії, технології тощо. Сьогодні можна говорити про більш прискорений процес конвергенції моделей управління [1].

Управління – це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (зокрема і себе) за продуманим планом [2]. Це діяльність щодо приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. В основі будь-якого управління обов'язково лежить доцільність.

При вивченні та аналізі будь-якої системи треба чітко розрізняти дві її основні характеристики – функція та мета.

Функція системи – характеристика, визначальна зміна станів системи. Безліч всіх можливих станів системи визначається кількістю її елементів, їх різноманітністю та взаємозв'язками [2].

Функція управління – особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу діяльність системи, які зумовлюють і визначають зміст ділових взаємин [3].

Мета системи – певний (бажаний, заданий ззовні або встановлений самою системою) стан її виходів, тобто певне значення чи сукупність значень функції системи [2].

Метою виробничого процесу на підприємстві є оптимальний випуск заданого асортименту продукції при найбільш раціональному використанні обмежених технологічних ресурсів та прогресивних методів організації виробництва [3].

Безліч спостережуваних станів функції системи визначає траєкторію руху системи. Поняття функції, цілі та траєкторії системи стосуються її як цілісного утворення, а не окремих елементів.

Важливими характеристиками системи є її структура, розмір та складність.

Структура управління – упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура апарату управління – форма поділу праці з управління виробництвом.

Кожен підрозділ та штатна одиниця на підприємстві створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт, наділяються певними правами за розпорядженням ресурсами та несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій.

Організаційна структура регулює розподіл завдань за підрозділами, їх компетентність у вирішенні певних проблем, загальну взаємодію цих елементів.

У межах організаційних структур протікають весь управлінський процес, і навіть рух потоків інформації, у якому беруть участь керівники всіх рівнів.

Розмір системи характеризується кількістю її елементів та зв'язків між ними, складність – різноманітністю, неоднорідністю властивостей елементів та особливостями зв'язків між ними.

Управління як процес впливу суб'єкта на об'єкт управління немислимо без системи управління, під якою зазвичай розуміється механізм, що забезпечує процес управління, тобто безліч взаємозалежних елементів, що функціонують узгоджено та цілеспрямовано. Елементи, що беруть участь у процесі управління, об'єднуються в систему за допомогою інформаційних зв'язків, а конкретніше – за принципом зворотного зв'язку.

Визначаючи поняття «управління», французький засновник адміністративної (класичної) школи управління А. Файоль називає шість таких функцій (операцій) [3]:

- технічні (виробництво, виготовлення та обробка);
- комерційні (купівля, продаж та обмін);
- фінансові операції (залучення коштів та розпорядження ними);
- страхові (страхування та охорона майна та осіб);
- облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика тощо);
- адміністративні (прогнозування, організація, розпорядництво, координування та контроль).

Щодо кількісного складу функцій управління у вчених немає єдиної думки. Наприклад, у [3] виділено п'ять основних функцій управління (передбачення, організація, розпорядництво, координація та контроль), у [4] – десять (визначення мети, організація, координація, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання, контроль, робота з кадрами, лідерство та адміністрування), а в [5] – чотири (планування, організація, мотивація та контроль) та прийняття рішення як наскрізна та взаємозв'язуюча функція. Цей набір здається найбільш оптимальним, тому що поняття організації досить широке і всеосяжне і включає ті функції, які деякі автори виділяють як функції управління.

При побудові систем управління будь-яким ступенем складності необхідно враховувати основні принципи (закони) кібернетики [6].

Закон необхідної різноманітності засвідчує, що різноманітність складної системи потребує досить різноманітного управління. Закон обґрунтовує необхідність багатоваріантного планування, знаходження оптимальних рішень.

Сутність закону відхилення цілого від часткового (закон емерджентності) полягає у наявності в системи цілісних властивостей, тобто не властивих її елементам.

Закон зовнішнього доповнення містить інформацію про те, що у складних системах прогноз стану середовища проживання і вироблення керівників впливів формальними способами може бути здійснено лише наближено.

Чим складніша система, тим закономірнішими будуть відхилення, не враховані під час планування та створення систем. Тому система управління повинна мати відповідні резерви, компенсатори та регулятори для коригування таких неврахованих відхилень.

Закон зворотного зв'язку вимагає побудови системи з використанням замкнених контурів. Для економіки це означає необхідність зосередження плану та обліку в одних руках.

Закон антиентропійності зводиться до того, що управління системою завжди спрямоване на зменшення невизначеності у знаннях про побудову та поведінку керованої системи за рахунок посилення інформаційної обізнаності при прийнятті рішення [6].

Аналіз функціональної моделі системи управління свідчить, що для реалізації оптимального управління недостатньо мати цільову функцію управління та задані для неї обмеження [7]. Потрібна також інформація про стан об'єкта управління та зовнішнього середовища та про безліч можливих станів елементів системи управління.

Система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, і навіть системи мотивації та матеріального стимулювання, це форма реального здійснення управлінських взаємозв'язків [8].

Відповідно до трактування С. Янг система управління організацією –це підсистема організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають в сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), в результаті яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [9]

В. В. Глущенко та В. І. Глущенко вважають, що системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління [10].

Г. В. Воронцова переконує, що система управління організацією (підприємством) — це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації [11].

Н. Г. Калюжна зазначає, що більшість з існуючих визначень системи управління цілком ґрунтовно надаються в рамках системного підходу до управління. Але, окрім того, що система управління організацією (підприємством) є, передусім, системою, вона має й інші специфічні характеристики, встановлення яких набуває суттєвого значення в контексті її дослідження. Визначальним тут має стати встановлення особливостей системи управління підприємством виходячи з того, що вона є комплексним явищем, об'єктом дослідження різних наук та, відповідно, її визначення має базуватися на методології різних галузей науки [12].

Нема також єдиного підходу щодо структуризації системи управління , тобто визначення її складових (елементів).

А. О. Устенко [14, с. 103] вважає, що «система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на

задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі» [14].

Своєю чергою Ю. М. Лисецький виділяє наступні підсистеми, як структурні елементи системи управління підприємством : методології управління, процесу управління, структури управління і техніки управління [15, с. 251]. Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи управління підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому. Подібний підхід поділяють різні автори [16,17].

І. В. Бондаренко, розділяючи управління за двома категоріями: об'єктно-логічне і соціально-психологічне, виділяє наступні об'єкти і процеси управління, які забезпечують його ефективність: процес, функція, інформація, а також людина, підрозділ, як елемент процесу, виконавець функції, людина як соціальний об'єкт і мотивація [18].

Варто зауважити, що науковці та практики у якості складових системи управління переважно виділяють: функції, організаційну структуру, кадри управління, інформацію, техніку.

Г. С. Одінцова пропонує застосовувати процесний підхід щодо формування складових системи управління підприємством, за яким система управління підприємством включає такі складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку і технологію; інформацію [19, с. 49].

Г. О. Селезньова та І. Я. Іпполітова виокремили п'ять складових системи управління підприємством та їх характеристики [13]:

– кадри управління: достатність щодо чисельності; рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівних робітників; готовність ризикувати керівників різних рівнів;

- структурно-функціональне забезпечення: ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість між функціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури;
- методи управління: відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності;
- техніка і технологія управління: наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення;
- інформаційне забезпечення: повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних [13].

Підсумовуючі та узагальнюючі найсуттєвіші положення теоретичних основ щодо системи управління компанією нами на рис. 1.1 представлено теоретичну модель системи управління компанією.

Таким чином, нами було з'ясовано, що для вибору найоптимальнішого підходу з метою подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити її складові елементи, та компоненти, які безпосередньо впливають на ефективність системи.

Серед науковців та практиків загалом найчастіше зустрічається структуризація системи управління відповідно до якої її головними елементами є: персонал управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніка та технологія; інформація. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень.



Рисунок 1.1 – Теоретична модель системи управління компанією

Виокремлення складових системи управління та їх характеристика, можуть бути використані з метою визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень за допомогою методу експертного оцінювання.

## 1.2 Поняття, цілі та завдання діагностики системи управління компанією

Будь-яка діяльність щодо підвищення ефективності системи управління починається з діагностики (або аудиту) системи управління компанією.

У загальному вигляді діагностика (від грец. *diagnosis* – розпізнавання) визначається як встановлення та вивчення ознак, характеристик, факторів, що

характеризують стан об'єкта з метою виявлення можливих відхилень, причин їх появи та запобігання основним порушенням у його нормальному функціонуванні.

Результати діагностики є основою для пошуку резервів системи управління. У ряді випадків сукупність діагностичних робіт включають операції з обґрунтування шляхів вдосконалення системи та більш поглиблене проведення робіт. Діагностика є початковим етапом детального дослідження системи управління.

На думку В.В. Лук'янової, діагностика – це засіб, метод та інструмент всебічного дослідження (аналізу, оцінювання) діяльності підприємства [29, с. 52].

З. Б. Литвин вважає, що діагностика – комплексний (цілісний) аналіз поточного стану підприємства (установи, організації) і перспектив його розвитку з метою всебічного вирішення проблемних питань (аспектів) і використання переваг підприємства, що виникають (або створюються) у процесі його функціонування (діяльності) [30, с. 154].

Група авторів А. П. Гречан та Н. Й. Радіонова розглядають діагностику, як процес (постійна систематична діяльність) розпізнавання та визначення як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності (роботі) підприємства на засадах виявлення локальних змін, встановлених особливостей, залежностей та бізнесіндикаторів (показників), що мають значний вплив на ефективність функціонування підприємства [31].

А. О. Глебова та А. Ш. Абдуллаєва зазначають, що діагностика є дослідницьким процесом, результати дослідження якого мають бути аутентичними, точними, об'єктивними [32].

Концептуальні основи діагностики системи управління компанією нами узагальнено та представлено у вигляді схеми на рисунку 1.2.

Відповідно до наукових досліджень А. О. Глебова та А. Ш. Абдуллаєва метою діагностики, як процесу, є визначення стану об'єкта управління в середовищі функціонування (невизначеному, складному, динамічному, багатогранному) і розроблення комплексу системи заходів, націлених на його покращення [32, с.56].

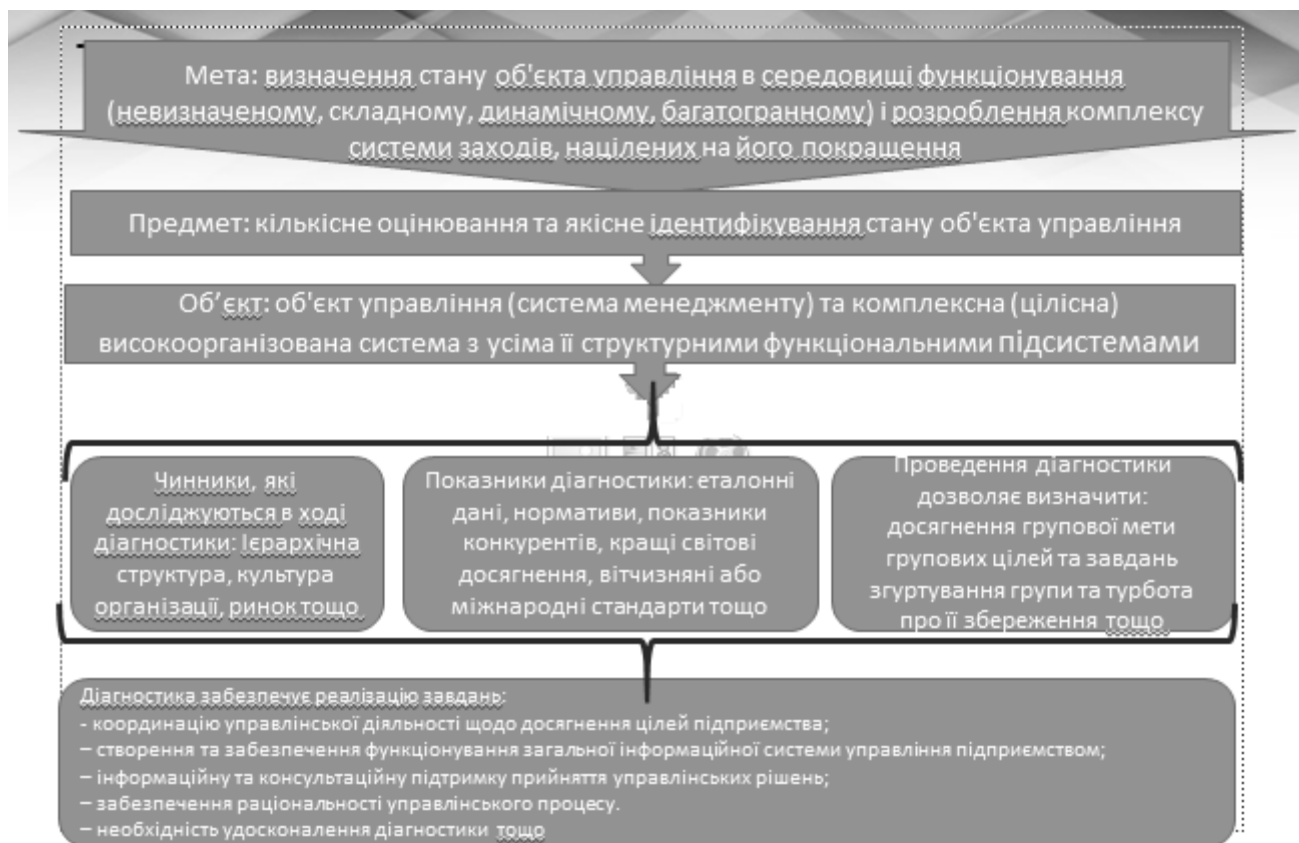


Рисунок 1.2 – Концептуальні основи діагностики системи управління компанією

Джерело: сформовано авторами на основі [12-18]

Предметом діагностики є кількісне оцінювання та якісне ідентифікування стану об'єкта управління [32, с. 56].

Об'єктом діагностики є об'єкт управління (система менеджменту) та комплексна (цілісна) високоорганізована система з усіма її структурними функціональними підсистемами [32, с. 56].

Слід зауважити, що згідно з науковими напрацюваннями З. Б. Литвин [30] діагностика підприємства – це спеціальний метод аналізу стану внутрішнього середовища підприємства, що передбачає визначення проблем і вузьких місць, які спричиняють певні (конкретні) відхилення і/або деформації цього стану, з огляду на забезпечення відповідності системи управління цілям і завданням підприємства, а також його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування прямої дії [30, с. 154].

На думку іншого колективу авторів, основна мета діагностики – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Для цього діагностика забезпечує реалізацію завдань [20-28]:

- координацію управлінської діяльності щодо досягнення цілей підприємства;
- створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- інформаційну та консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.
- необхідність удосконалення діагностики [20-28].

Своєю чергою, потреба удосконалення діагностики у даний час пояснюється такими причинами [20-28]:

- підвищення нестабільності довкілля висуває додаткові вимоги до системи управління організацією:
  - зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
  - збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості системи управління;
  - необхідність безперервного відстеження змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання організації та уникнення кризових ситуацій;
- ускладнення системи управління організації потребує механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний бум при нестачі релевантної (істотної, значущої) інформації вимагає побудова спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань та людської діяльності [20-28].

Діагностика системи управління компанією є всебічним дослідженням, аналізом та оцінкою ефективності функціонування як системи цілком, так і взаємозв'язку всіх складових її частин. За її результатами відбувається розуміння того, в якому стані знаходиться компанія, де можливе підвищення ефективності, які проекти потрібно розробити чи переглянути. Але найголовніше, що дає діагностика системи управління, це розуміння, у якому напрямі слід працювати, щоб змінити незадовільний стан справ компанії [26-28].

Діагностика дозволяє визначити, наскільки ефективно менеджери реалізують основні управлінські функції [24-28]:

- досягнення групової мети. Сюди входять всі функції, пов'язані з визначенням групових цілей та завдань;
- групових цілей та завдань, а також мобілізації працівників на їх реалізацію;
- згуртування групи та турбота про її збереження. До змісту цієї загальної функції входить вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням оптимальності та сталості складу членів команди, з налагодженням внутрішньогрупових відносин, у тому числі відносин членів групи з керівником [20-28].

У цілому нині можна назвати три чинники, які досліджуються в ході діагностики [25-27]:

- ієрархічна структура підприємства, де основний засіб впливу – це відносини влади - підпорядкування, тиску людини зверху, з допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ;
- культура, тобто вироблені суспільством, підприємством, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують події особистості, змушують індивіда поводитися так, а чи не інакше без видимого примусу;
- ринок – мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, рівновазі інтересів продавця та покупця [25-27].

Якому з цих факторів надається пріоритет, такий і вигляд економічної ситуації на підприємстві.

Будь-яка діяльність щодо підвищення ефективності системи управління починається з діагностики системи управління компанією.

При здійсненні робіт з діагностики насамперед необхідно визначити «вузьке місце» системи.

Виявлені проблеми з огляду на їх вирішення поділяють на декілька груп [26]:

- проблеми, які потребують лише коригування;
- проблеми корінного вдосконалення та розвитку системи управління;
- проблеми творчого характеру, що передбачають вирішення протиріч абсолютно нового типу (наприклад, необхідність створення нового управлінського механізму управління якістю) [26].

Залежно від віднесення проблем до тієї чи іншої групи здійснюється їх вирішення. Головне у діагностичному аналізі – визначення причинних взаємозв'язків між фактами та подіями.

Для високої результативності діагностики дуже важлива інформація, що класифікується. Використовувати ту чи іншу класифікаційну ознаку слід обирати її залежно від цілей аналізу.

Крім того, для діагностичного аналізу дуже важливо вибрати показники та базу для порівняння. За таку базу відповідно до мети та конкретних аналізованих об'єктів можуть бути прийняті еталонні дані, нормативи, показники конкурентів, кращі світові досягнення, вітчизняні або міжнародні стандарти тощо [25-28].

Те саме можна сказати про норми керованості. Багато в чому це залежить від конкретних умов, специфіки об'єктів управління та ситуації. Тут також істотну роль відіграють знання та досвід діагностів, які здійснюють аналіз, і які повинні з достатньою точністю визначити відхилення фактичних процесів, що відбуваються, від необхідних та їх причини. Саме за наявності таких причин та, що виникли внаслідок цього відхилень, виникають проблеми в управлінні. Зазвичай таких проблем виявляється значно більше, ніж можливостей їх вирішити. Отже, проблеми необхідно ранжувати за пріоритетністю, що здійснити з допомогою методу пріоритету проблем [20-28].

Пріоритетність проблем визначається для того, щоб виявити їх взаємовплив, важливість та терміновість. Відбір пріоритетних проблем для їх вирішення насамперед не дозволяє розпорошувати сили та засоби на вирішення маловажних проблем, які тісно не пов'язані з іншими.

### **1.3 Види та методи діагностики системи управління компанією, формування узагальненої схеми її проведення**

Управлінська діагностика – це процес комплексного аналізу стану внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства з метою їх оцінювання на наявність та відповідність цілям і меті підприємства (установи, організації) [38, с. 7].

І. М. Станьковська вважає, що: під управлінською діагностикою слід розуміти процес динамічного дослідження (моніторингу, аналізу, оцінки) діяльності системи (підприємства, організації) та її підсистем (внутрішнє середовище, зовнішнє середовище) для виявлення (встановлення) конкретних першопричин (проблем, дестабілізуючих факторів) щодо неефективності функціонування та розвитку цієї системи і її складових [35, с. 84]; мета управлінської діагностики полягає у визначенні ключових конкретних проблем і дестабілізуючих факторів (чинників) у роботі системи (підприємства) за рахунок постійного моніторингу цієї системи та її складових (управління фінансами, постачанням, виробництвом, збутом, підрозділами тощо) [35, с. 85].

Б.М. Андрушків та А.І. Піхурко переконують, що управлінську діагностику можна проводити за такими напрямками: процесна діагностика управління (аналіз ефективності та результативності діючої системи менеджменту з урахуванням факторів зростання прибутку та рівня ефективності інноваційних витрат підприємства); функціональна діагностика управління (аналіз і визначення рівня ефективності та результативності функціонування окремих підсистем управління і

відповідних (конкретних) функціональних підрозділів підприємства); ситуаційна діагностика управління (аналіз на відповідність взаємозв'язків наявної (існуючої) системи управління із факторами й елементами (компонентами) системи зовнішнього середовища функціонування підприємства); внутрішня діагностика (аналіз відповідності взаємозв'язків у рамках комплексної системи управління, зокрема аналіз ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством) [33, с. 168].

І. В. Кононова виділяє такі підходи до управління: процесний (управління як процес); системний (управління як система); ситуаційний (управління як явище); функціональний (управління як функція) [34, с. 149–150].

Слід також зауважити, що Л. М. Малярець та А. В. Штереверя у своїй науковій праці зазначили, оцінювання діяльності підприємства може проводитись у фокусі таких наявних підходів до управління, як системний підхід, ситуаційний підхід, ресурсний підхід, процесний підхід та підхід відповідно до концептуальних положень стратегічного управління [36, с. 26].

Л. Г. Ліпич та О. Я. Іванків зазначають, що в основі системного підходу до управління лежить ідентифікація і управління взаємопов'язаними процесами як цілісною системою, що сприяє підвищенню загального рівня продуктивності й ефективності діяльності підприємства та досягненню його цілей [37, с. 43].

О. В. Коваленко та Д. М. Біда стверджують, що основними напрямками діагностування у сфері управлінської діагностики є: оцінювання структури управління підприємством; оцінювання системи якості управління персоналом; аналіз та оцінювання результатів діяльності (роботи) підприємства; комплексне дослідження взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем [38, с. 7]

Як представлено в таблиці 1.1, види діагностики системи управління компанією, можуть бути досить різноманітними.

Таблиця 1.1 – Види діагностики системи управління компанією [15-25]

Критерій	Вид діагностики
За шириною охоплення об'єкта	загальна; спеціальна
За часом	короткострокова; середньострокова; довгострокова
За шириною охоплення	за шириною охоплення лише на рівні системи (підприємства); на рівні підсистем чи компонентів (структурні підрозділи); за позиціями номенклатури; за договорами на постачання продукції
За призначенням результатів	діагностика оцінки стану системи керування; діагностика динаміки режимів функціонування; діагностика економічних наслідків управлінських рішень
За періодичністю	одноразова; періодична.
За періодом проведення	попередня; поточна
За сферою прийнятих рішень	діагностика перспективних режимів функціонування системи управління та розробка на цій основі концепції її розвитку; діагностика існуючих режимів функціонування

Слід також зазначити, що усі методи, які найчастіше використовуються під час проведення діагностики, можна поділити на три групи [20]:

– збору інформації для діагностики (інтерв'ювання, вивчення та аналіз документації, анкетування, бесіда, самообстеження, фотографія робочого дня, ФСА, активне спостереження протягом робочого дня, моментні спостереження, експертний метод);

– аналіз зібраної інформації (аналіз проблем, аналіз взаємного впливу, тобто сукупність кореляційного, регресійного, балансового тощо, порівняння, системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, композиція, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання,

функціонально-вартісний аналіз, головних компонент, балансовий, кореляційний та регресійний, досвідчений, матричний, послідовний підстановка);

– визначення пріоритетів проблем («дерево цілей», графів проблем, експертні тощо).

Коротко охарактеризуємо деякі з них.

Спостереження за роботою – методика, пов'язана з умінням відкрито чи приховано спостерігати за фактичним перебігом певних робіт та процесів, а також з умінням вести хронометраж та проводити інтерв'ювання працівників на місцях. Методи спостереження можна розділити на методи прямого і непрямого спостереження. Пряме спостереження – це спостереження у реальному масштабі часу і основі безпосереднього спілкування чи прямих комунікацій. Непряме спостереження – це спостереження, що ґрунтується на опосередкованих зв'язках та комунікаціях та диференціації тимчасового режиму спостережень (вибір спеціальних відрізків часу) [20].

Дистанційний нагляд – набір методів формального регулярного збору інформації про стан організації.

SWOT-аналіз та SoWhat-аналіз – широко поширені методи аналізу організації за її сильними та слабкими характеристиками, новими можливостями та перешкодами на шляху до них. Фактично, це методики аналізу ризиків, освоєння яких вимагає вміння організувати колективну роботу самих співробітників аналізованої організації [20].

PEST-аналіз – метод аналізу зовнішнього середовища організації та тенденцій її розвитку.

Аналоги та зразки («маяки» та «бенчмаркінг») – методологія порівняння з практично успішними зразками. У міру розвитку комерційних послуг з інформації та рейтингу фірм цей підхід стає дедалі продуктивнішим. Наприклад, звернення до щорічних галузевих довідників, рейтингів практично за будь-яким напрямом роботи багатьох фірм тощо[20].

Методи експертних оцінок – стандартні методи збору та узагальнення думки різних груп фахівців. Метод широко застосовується на етапах первинної діагностики організації.

Слід зазначити, що на думку Л. А. Квятковської та М. В. Височини, ключовими (загальними) критеріями оцінювання системи управління компанією є: швидкість прийняття управлінських рішень; швидкість передачі управлінських рішень по рівнях управління; рівень ефективності організаційної системи підприємства; система моніторингу та оцінювання діяльності підприємства; особливості взаємовідносин із зовнішнім середовищем функціонування прямої дії [39, с. 74]. Ключовими методами оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства за критеріями вибору є: метод порівняння; метод угруповань; метод факторного аналізу; рейтинговий метод; матричний метод; метод системи нейромережових обчислень; метод нечіткої логіки; метод експертних оцінок [40, с. 89].

Поряд з тим, критеріями вибору методу оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства є [40]: інтерпретація результатів; виявлення слабких сторін; різноманітність бізнес-індикаторів оцінювання; кількість аналітиків (експертів); витрати часу; фінансові витрати; рівень об'єктивності; рівень доступності використання; рівень оперативності застосування; рівень поширеності застосування; доступність програмного продукту; достовірність (об'єктивність) результатів; кількість збігів тощо [40, с. 89].

Загалом, на нашу думку, будь-який методичний підхід до діагностики системи управління повинен містити такі складові (рис. 1.3):

- виявлення проблем, встановлення недоліків та причин їх виникнення;
- облік зовнішнього та внутрішнього середовища діагностованої системи;
- розробку напрямів вирішення проблеми та усунення недоліків у системі управління;
- визначення критеріїв діагностики тощо.



Рисунок 1.3 – Узагальнена схема процесу діагностики системи управління компанією

Джерело: узагальнено авторами

Проводячи діагностику, необхідно комплексно вивчити стан справ компанії у ретроспективі, нині й у перспективі. Чим більший аналітичний період ретроспективи і глибший прогноз, тим ефективнішим виявляється результат діагностики: більш повно визначаються сильні та слабкі сторони системи, окресляться причини їхнього прояву та тенденції розвитку.

При цьому етапи діагностики можуть здійснюватися у такій послідовності: експрес-діагностика; оцінювання зовнішнього середовища (загального та оперативного оточення); динамічний та оперативний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності компанії; аналіз виробничих планів з виділенням у них тих заходів, які не виконані вчасно або виконувались з порушеннями, а також визначення причин порушень та їх вплив на результати діяльності усієї системи; виявлення та аналізування сильних та слабких сторін

керуючої підсистеми системи управління, причини та наслідки їх виникнення; вибір спрямування та розробка заходів щодо вирішення проблем.

Залежно від цілей дослідження системи управління може проводитися не лише загальна, а й спеціальна діагностика, що передбачає дослідження окремих елементів та підсистем. Методи діагностики можуть бути різноманітними. Вибір способу проведення діагностики системи управління компанії великою мірою залежить від цілей діагностики та конкретної специфіки досліджуваної компанії.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами аналізу теоретико-методичних основ діагностики та удосконалення системи управління компанією нами сформовано ряд висновків.

З'ясовано, що для вибору найоптимальнішого підходу з метою подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити її складові елементи, та компоненти, які безпосередньо впливають на ефективність системи.

Серед науковців та практиків загалом найчастіше зустрічається структуризація системи управління відповідно до якої її головними елементами є: персонал управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніка та технологія; інформація. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Виокремлення складових системи управління та їх характеристика, можуть бути використані з метою визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень за допомогою методу експертного оцінювання.

Діагностика системи управління компанією є всебічним дослідженням, аналізом та оцінкою ефективності функціонування як системи цілком, так і

взаємозв'язку всіх складових її частин. За її результатами відбувається розуміння того, в якому стані знаходиться компанія, де можливе підвищення ефективності, які проекти потрібно розробити чи переглянути. Але найголовніше, що дає діагностика системи управління, це розуміння, у якому напрямі слід працювати, щоб змінити незадовільний стан справ компанії

Проводячи діагностику, необхідно комплексно вивчити стан справ компанії у ретроспективі, нині й у перспективі. Чим більший аналітичний період ретроспективи і глибший прогноз, тим ефективнішим виявляється результат діагностики: більш повно визначаються сильні та слабкі сторони системи, окресляються причини їхнього прояву та тенденції розвитку.

При цьому роботи можуть здійснюватися у такій послідовності: експрес-діагностика; оцінювання зовнішнього середовища (загального та оперативного оточення); динамічний та оперативний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності компанії; аналіз виробничих планів з виділенням у них тих заходів, які не виконані вчасно або виконувались з порушеннями, а також визначення причин порушень та їх вплив на результати діяльності усієї системи; виявлення та аналізування сильних та слабких сторін керуючої підсистеми системи управління, причини та наслідки їх виникнення; вибір спрямування та розробка заходів щодо вирішення проблем.

Залежно від цілей дослідження системи управління може проводитися не лише загальна, а й спеціальна діагностика, що передбачає дослідження окремих елементів та підсистем. Методи діагностики можуть бути різноманітними. Вибір способу проведення діагностики системи управління компанії великою мірою залежить від цілей діагностики та конкретної специфіки досліджуваної компанії.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

### 2.1 Основі тренди розвитку вітчизняного та світового ринку безалкогольних напоїв

Галузь виробництва та реалізації безалкогольних напоїв є чи не єдиною, що розвивається стабільно.

Відповідно до результатів досліджень проведених Marketing Media Review особливістю ринку безалкогольних напоїв України, як і більшості країн світу, є певні закономірності, розглянемо їх детальніше.

По-перше, основною закономірністю ринку безалкогольних напоїв є сезонність зростання продажів, що зазвичай щорічно припадає на період з травня по серпень, хоча його тривалість може змінюватись, оскільки попит безпосередньо залежить від погодних умов та низки інших факторів сезонності. Наприклад, у 2019 році сезон для більшості категорій був довшим – у вересні не спостерігалось традиційного падіння продажів [41] (рис. 2.1).

По-друге, протягом останніх чотирьох років спостерігається збільшення грошового продажу за рахунок зростання цін, а також розширення споживання напоїв. Проте, незважаючи на позитивну динаміку, темпи обох показників сповільнилися у сезоні 2019 року. Єдина категорія, яка у сезон 2019 року прискорила темпи зростання споживання – це соки. Найшвидші темпи зростання грошових продажів спостерігалися у категорії енергетичних напоїв, насамперед за рахунок розширення асортименту та зростання середньої ціни за літр. Крім того, зростання попиту справило найбільш позитивний ефект на динаміку холодного чаю – єдиної категорії в індустрії, яка прискорила темпи зростання в грошах у порівнянні з торішнім сезоном. [41] (рис. 2.1).

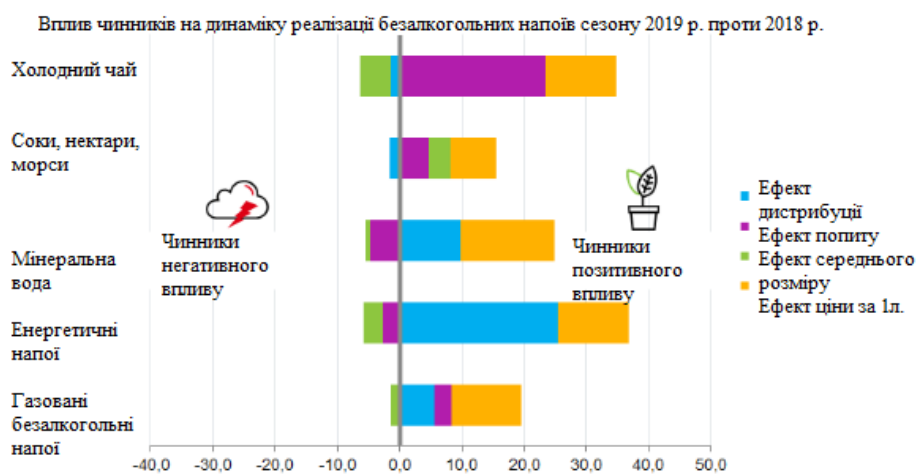
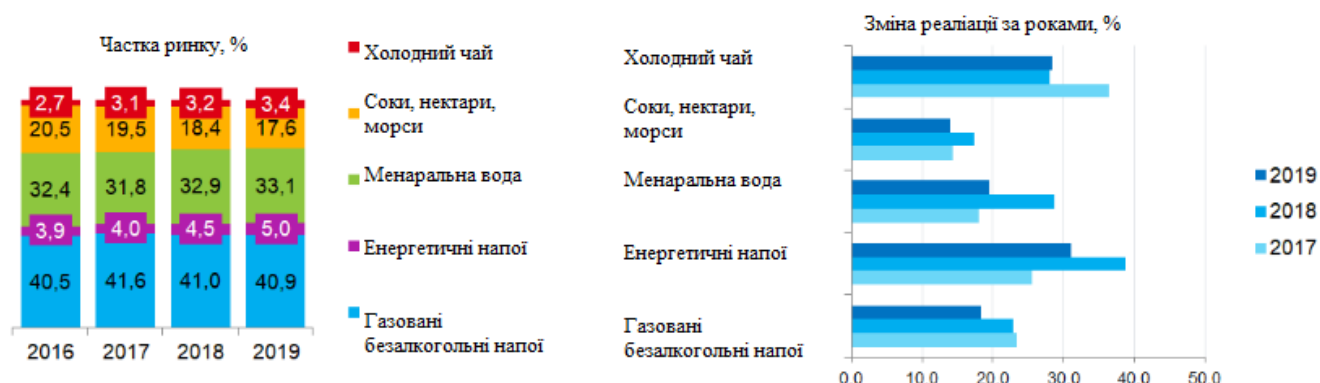
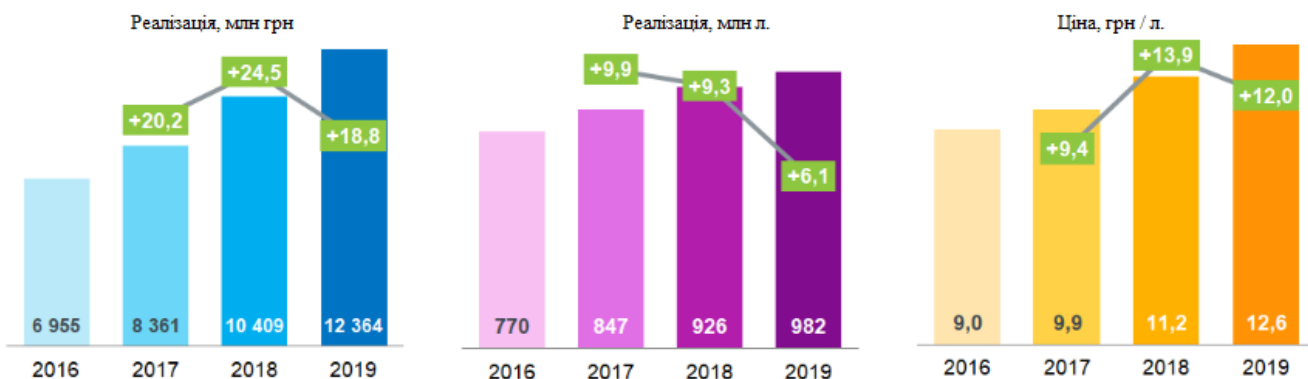
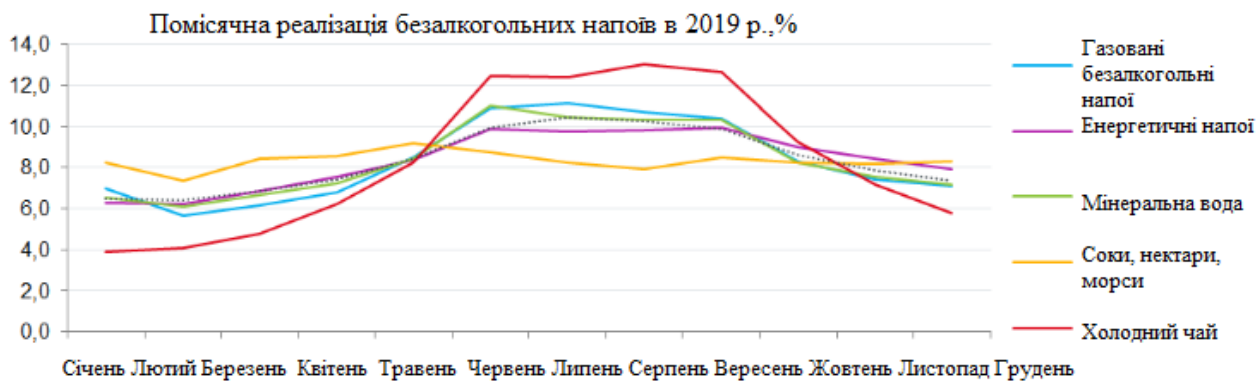


Рисунок 2.1 – Основні тенденції розвитку вітчизняного ринку безалкогольних напоїв

Джерело: узагальнено на основі [41]

Тренди вітчизняного ринку безалкогольних напоїв: асортименти деяких категорій розширюється протягом високого сезону, що досягається шляхом розширення дистрибуції вже існуючого на ринку асортименту, а також нових запусків; постійно зростає частка власних марок за категоріями безалкогольних напоїв; існує залежність між сезонністю, форматом упакування та категорією безалкогольних напоїв; найбільшими каналами реалізації газованих безалкогольних напоїв, мінеральної води та соків є гіпер- та супермаркети, продуктові магазини, водночас у «високий сезон» важливість каналів традиційної торгівлі теж зростає (за рахунок магазинів імпульсних покупок та відкритих ринків, а також у 2019 році – продуктових магазинів); крім об'єктивного підвищення попиту на напої, виробники також використовують засоби стимулювання попиту, серед яких промо-акції тощо [41].

На світовому рівні ринок завойовують нові напої, деякі швидко йдуть, інші залишаються. Дедалі більше безалкогольних новинок стають популярними, особливо ті, що акцентують увагу на здоров'ї та інноваціях.

Згідно з аналітичним оглядом Wine Travel Awards та BrauBeviale світовими трендами розвитку сфери ринку безалкогольних напоїв є: розробка та створення напоїв з інгредієнтами, вирощеними відновними сільськогосподарськими підприємствами, що використовують системи регенерації, популяризація течії «здорова старість»; споживач очікує на натуральні інгредієнти в оригінальних поєднаннях, які завжди користуються популярністю, провідними, ймовірно, будуть рослинні продукти – від імбиру до куркуми, а також мигдаль, кокос, овес та рис, базилік, лимонник та м'ята; підвищиться фоку уваги споживачів на додаткові переваги безалкогольних напоїв (додаткові смаки, особливі якості тощо); збережеться глобальна тенденція зростання споживання бутильованої води; велика увага приділяється скороченню споживання цукру (багато країн запровадили податок на надмірно підсолоджені безалкогольні напої) тощо [42-43].

Таким чином, за результатами огляду аналітики щодо головних трендів розвитку ринку безалкогольних напоїв можна зробити висновок, щодо значної його інвестиційної привабливості. Досить позитивним також є те, що він не

потребує істотних капіталовкладень. Поетапне вирішення проблем галузі (збільшення сировинної бази виробництва безалкогольних напоїв; розширення та оновлення асортименту; підвищення якості та конкурентоспроможності; посилення управління якістю на всіх етапах товароруху; впровадження інноваційних технологій виробництва, зберігання та транспортування; зменшити питому частку фальсифікованих та контрафактних безалкогольних напоїв) найближчими роками дозволить зменшити її імпортозалежність, а також значно поліпшити асортимент безалкогольних напоїв, що випускаються.

## **2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності**

Дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське» розташоване в місті Красилів Хмельницької області та входить до складу великої національної корпорації «Оболонь». Початок історії підприємства розпочинається в 1996 році, коли було створено оптово-торговельну базу ЗАТ «Оболонь», а 1998 році вже було розпочато виробничу діяльність випуском мінеральних вод [44].

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сьогодні – це сучасне підприємство з великими виробничими потужностями, що має у своєму арсеналі передові технології. Підприємство спеціалізується на випуску безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питних вод (газованих та негазованих), асортимент яких налічує більше 25 найменувань [45].

Щоб перемогти у конкурентній боротьбі, підприємство впроваджує нову техніку і технології. Ведення бізнесу підприємством отримало визнання на національному рівні, стало важливим кроком у вдосконаленні власної діяльності, адаптації господарчого механізму підприємства до економічних змін за допомогою сучасних інструментів аналізу [44].

На підприємстві використовується комплексний підхід до управління якістю продукції. У відповідності з вимогами міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000 та ДСТУ ISO 9001 впроваджено принципи управління на основі концепції загального управління якістю [44].

Важливими складовими стратегії підприємства є питання, пов'язані із захистом навколишнього середовища, ресурсозбереженням, благодійністю, сплатою всіх податків та зборів, участю у житті суспільства, впровадженням принципів соціальної відповідальності [45].

З року в рік підприємство покращує умови праці, безпеку виробничих процесів, що відповідають нормам українського та міжнародного законодавства про охорону праці. Управління охороною праці здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Розроблено та впроваджено систему управління охороною праці (СУОП) [46].

В зв'язку з випуском харчової продукції, велика увага приділяється питанням санітарії. Проводяться також періодичні медичні огляди працівників, які зайняті на роботах зі шкідливими і небезпечними факторами [45].

Основною метою діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є отримання прибутку від підприємницької діяльності підприємства. Види діяльності підприємства [46–47]:

- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (основний);
- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків;
- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 56.30 Обслуговування напоями;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;
- 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт [46–47].

Середня кількість працівників у 2020 році складала 556 осіб.

Основною діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є – 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (основний).

Економічну результативність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна проаналізувати за допомогою основних техніко-економічних показників підприємства, представлених в таблиці 2.1.

З таблиці 2.1 видно, що чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг протягом 2018–2020 років різними темпами зменшувався. Середня кількість працівників теж скорочувалася з 626 осіб 2018 року до 556 осіб – 2020 року. Практично не спостерігалось зростання продуктивності праці персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а існуюче незначне збільшення 2020 року, ймовірно, пов'язане з скороченням чисельності працюючих.

У період з 2018 по 2020 рік дещо збільшилася величина фонду заробітної плати, однак це зростання становило лише 2–3 %. Середньомісячна заробітна плата збільшувалася швидше 7–11 %, проте це теж пояснюється зменшенням чисельності персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Досить позитивним стало зменшення собівартості реалізації, що, на жаль, більше пов'язано з скороченням реалізації підприємства. Витрати на 1 грн реалізації хоч незначно, але скоротилися, що свідчить про наявність окремих позитивних тенденцій на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Слід зазначити про суттєве зменшення прибутку підприємства протягом крайніх трьох років, що зумовило значне скорочення рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Од. вим.	Рік			Абс. відх.		Темпи зміни, %	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	(2019/ 2018) 100	(2020/ 2019) 100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	638093,000	532046,000	513695,000	-106047,000	-18351,000	83,38	96,55
Середня кількість працівників	ос.	626	584	556	-42	-28	93,29	95,21
Продуктивність праці персоналу:	тис. грн/ ос.	1019,318	911,038	923,912	-108,280	12,874	89,38	101,41
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	97839,000	101397,000	103808,000	3558,000	2411,000	103,64	102,38
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	тис. грн/ос	13,024	14,469	15,559	1,444	1,090	111,09	107,53
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	450538,000	430323,000	409856,000	-20215,000	-20467,000	95,51	95,24
Сукупні операційні витрати підприємства	тис. грн	629276,000	512409,000	507891,000	-116867,000	-4518,000	81,43	99,12
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,71	0,81	0,80	0,10	-0,01	114,55	98,65
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	12136,000	2149,000	848,000	-9987,000	-1301,000	17,71	39,46
Рентабельність (збитковість):	%							
доходу		101,40	103,83	101,14	2,43	-2,69	102,40	97,41
витрат		2,69	0,50	0,21	-2,19	-0,29	18,54	41,43
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	76216,000	70166,000	64021,500	-6050,000	-6144,500	92,06	91,24
Фондовіддача	грн	8,37	7,58	8,02	-0,79	0,44	90,57	105,82

Джерело: розраховано авторами на основі звітності підприємства (Додаток А)

Загальна величина основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2018–2020 років теж зменшилася (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу й структури основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Основні фонди	Рік						Абс.відх.			
	2018		2019		2020		2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
	грн	%	грн	%	грн	%	грн	грн	%	%
Земельні ділянки	302	0,11	302	0,4	302	0,11	0	0	0,29	-0,29
Будинки, споруди та передавальні пристрої	69421	36,4	71423	27,9	73163	29,9	2002	1740	-8,5	2
Машини та обладнання	164285	62	153789	60,2	148772	58,9	-10496	-5017	-1,8	-1,3
Транспортні засоби	17869	6,7	18383	7,2	19362	7,66	514	979	0,5	0,46
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	5070	1,9	5065	1,9	4768	1,88	-5	-297	0	-0,02
Малоцінні необоротні матеріальні активи	6223	2,3	6319	2,4	6375	2,52	96	56	0,1	0,12
Разом	263170	100	255281	100	252742	100	-7889	-2539	0	0

Набільшого скорочення зазнали машини та обладнання, а також інструменти, прилади, інвентар, що стосується структури сукупної величини основних засобів, то значно скоротилася частка земельних ділянок, машин, обладнання, інструментів, приладів, інвентарю.

Аналіз руху основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» також засвідчує наявність негативних тенденцій щодо забезпеченості підприємства засобами виробництва, та може негативно вплинути у подальшому на розвиток виробничого потенціалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз руху основних засобів

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Од. вим.	Рік			Відн. відх.	
		2018	2019	2020	(2019/ 2018) 100	(2019/ 2018) 100
Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн	76216	70166	64021	92,06	91,24
Надійшло за рік основних засобів		7126	5030	4621	70,59	91,87
Вибуло за рік основних засобів за залишковою вартістю		42	713	85	1697,62	11,92
Коефіцієнт оновлення	%	2,7	1,97	1,8	72,96	91,37
Коефіцієнт вибуття		0,01	0,27	0,03	2700,00	11,11
Коефіцієнт зносу		1,43	1,43	1,48	100,00	103,50
Коефіцієнт придатності		0,28	0,25	0,23	89,29	92,00

З огляду на спадну динаміку більшості результуючих показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проаналізуємо показники його ліквідності та платоспроможності (табл. 2.4).

Підприємство здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності. Підприємство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнози потоки грошових коштів від операційної діяльності. обачність при управлінні ризиком ліквідності передбачає наявність достатньої суми грошових коштів, наявність достатніх фінансових ресурсів для виконання зобов'язань при настанні строку їх погашення. Для управління одночасно ризиком ліквідності та кредитним ризиком широко використовується практика передоплати. Підприємство використовує процес детального бюджетування та прогнозу грошових коштів для того, щоб гарантувати наявність адекватних ресурсів для виконання своїх платіжних зобов'язань. Більшість витрат Підприємства носять постійний характер і залежать від обсягу реалізації. В результаті цього і виникає більшість витрат, які безпосередньо генерують доходи для погашення зобов'язань під час звичайної

господарської діяльності. Нижче в таблиці 2. подано аналіз фінансових зобов'язань ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» станом на 31 грудня 2020 року [46].

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності та платоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник, формула розрахунку	Нормативне значення	Рік	
		2020	2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності: $K1 = \Phi.1 (p.1160 + p.1165) / \Phi.1 p.1695$	>0,25	0,06	0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності $K2 = \Phi.1 (p.1125 + p.1160 + p.1165) / \Phi.1 p.1695$	>0,7-0,8	0,52	0,70
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття): $K3 = \Phi.1 p.1195 / \Phi.1 p.1695$	>1	4,89	4,85
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності): $K4 = \Phi.1 (p.1495 + p.1595) / \Phi.1 p.1900$	<0,3-0,5	0,86	0,86
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності): $K5 = \Phi.1 p.1495 / \Phi.1 p.1900$	0,4-0,6	0,86	0,86
Робочий капітал, тис. грн.: $K7 = \Phi.1 (p.1195 + p.1200) - \Phi.1 p.1695$	>0	133 196	203 079
Коефіцієнт покриття зобов'язань робочим капіталом $K8 = \Phi.1 (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi.1 p.1695$	>1	3,89	4,04

Джерело: сформовано на основі [46]

Дані таблиці 2.4 підтвердили низхідну динаміку переважної більшості показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості та фінансової незалежності є поза межами нормативних значень.

Слід зауважити, відповідно до отриманої на підприємстві під час переддипломної практики інформації, успіх ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» значною мірою залежить від компетентності і професіоналізму персоналу, а також від ефективної внутрішньої організаційної структури.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» працює саме така команда. Вона складається з керівників, професіоналів, фахівців та робітників, що сповідують єдині погляди та цілі і створюють корпоративну культуру, підтримуючи творчу активність усіх працюючих.

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених статутом.

Директор здійснює керівництво дочірнім підприємством, організує і координує роботу підрозділів підприємства, забезпечує виконання планів виробництва та реалізації продукції, веде переговори і заключає угоди, укладає господарські та інші договори на збут продукції, матеріалів тощо, та придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей, забезпечує виконання договорів та зобов'язань, забезпечує підвищення якості продукції, проводить прийом та звільнення працівників, несе персональну відповідальність за результати роботи підприємства в цілому, його прибутковість. Директор здійснює дії від імені підприємства, представляючи його інтереси перед усіма органами й організаціями.

Технічний директор впроваджує програми удосконалення, реконструкції, технічного переозброєння діючого виробництва, забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення матеріальних, фінансових і трудових витрат для виробництва продукції, високу її якість, надійність і витривалість в роботі відповідно до державних стандартів, технічних умов і умов технічної естетики, раціональне використання основних виробничих фондів, організує метрологічне забезпечення виробництва і випробовувань продукції, забезпечує постійне підвищення кваліфікації кадрів у відповідності з вимогами часу, здійснює керівництво діяльністю технологічних служб підприємства, контролює результати їх роботи, стан трудової і виробничої

дисципліни в підпорядкованих йому підрозділах. Несе персональну відповідальність за виконання планів виробництва продукції, її якість, за ефективну роботу устаткування, його реконструкцію і модернізацію.

Комерційний директор здійснює керівництво збутом продукції, матеріально – технічним забезпеченням та транспортним обслуговуванням підприємства, забезпечує вивчення і аналіз ринків збуту та планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, матеріалів, контролює виробничі запаси сировини і матеріалів і організує їх своєчасне поповнення, організує забезпечення цехів розливу тарою, забезпечує раціональне використання транспортних засобів, здійснює контроль за додержанням термінів реалізації продукції, несе персональну відповідальність за насичення ринку продукцією власного виробництва, виконання затверджених планів реалізації продукції, стан фірмової торгівлі на підприємстві, допущення дебіторської заборгованості та своєчасне забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами.

Директор підприємства, технічний директор, комерційний директор та їхні заступники, головні спеціалісти та начальники підрозділів забезпечують виконання підлеглими працівниками завдань та обов'язків визначених посадовими (робочими) інструкціями.

Підпорядкованість організаційних одиниць підприємства утворюють організаційну структуру управління. Для реалізації поставлених цілей на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» діє відповідна організаційна структура управління.

Далі проаналізуємо показники, що характеризують структуру персоналу підприємства, рух та використання робочого часу персоналом, структуру фонду оплати праці (табл. 2.5–2.8).

Гендерна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» загалом стабільна: 22–25 % – на підприємстві працює жінок, 74–77 % – чоловіків.

Протягом 2018–2020 років співвідношення жінок та чоловіків на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» практично не змінювалося.

Таблиця 2.5 – Гендерна структура персоналу  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	2018		2019		2020		Абс.відх.		Абс.відх.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
							осіб	осіб	%	%
Всього	626	100	584	100	492	100	-42	-92	0	0
– жінки	142	22,68	128	21,9	127	25,8	-14	-1	-0,78	3,9
– чоловіки	484	77,32	456	78,1	365	74,2	-28	-91	0,78	-3,9

Як вже зазначалося, чисельність персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» з 2018 року зазнала значного скорочення, тому коефіцієнт обороту зі звільнення майже удвічі перевищує коефіцієнт обороту з прийняття.

Таблиця 2.6 – Показники руху персоналу  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Рік			Відн.відх.	
	2018	2019	2020	(2019/2018) 100	(2019/2018) 100
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	626	584	492	93,29	84,25
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	5,1	2,3	5,6	45,10	243,48
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	5,9	15	10,3	254,24	68,67
Коефіцієнт загального обороту персоналу	11	17,4	16	158,18	91,95
Коефіцієнт плинності персоналу	5,7	10,7	10,3	187,72	96,26
Коефіцієнт сталості персоналу	92,97	86,98	98,5	93,56	113,24

Більше того, кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» до 2020 року збільшилася майже на 70 %.

Таблиця 2.7 – Використання робочого часу персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Рік			Відн.відх.	
	2018	2019	2020	(2019/2018) 100	(2019/2018) 100
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	626	584	492	93,29	84,25
Кількість відпрацьованого робочого часу штатних працівників, людино-годин	1016301	822411	843304	80,92	102,54
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	2800	29476	29567	1052,71	100,31
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	33032	25834	43620	78,21	168,85

Фонд оплати праці штатних працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2018–2020 років практично не змінився. В його структурі зменшилися виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, матеріальна допомога та оплата за невідпрацьований час.

Таблиця 2.8 – Аналіз структури фонду оплати праці штатних працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Рік			Відн.відх.	
	2018	2019	2020	(2019/2018) 100	(2019/2018) 100
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	74539,8	75268	76300	100,98	101,37
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	32538,2	32413	32768,7	99,62	101,10
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	35830,1	36221,2	37138,1	101,09	102,53
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	5001,4	4964,5	5421,7	99,26	109,21
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн	24775,4	24625,7	79715,6	99,40	323,71
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн	55,5	189,7	23,5	341,80	12,39
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	6062,5	6634,6	6935,1	109,44	104,53
Матеріальна допомога, тис. грн	1999	2057,8	1887,6	102,94	91,73
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	6017,8	6441,3	6177	107,04	95,90

Підсумовуючи аналітичний огляд основних результуючих показників слід зауважити, що враховуючу низхідну динаміку більшості характеристик ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», саме його професійний, досвідчений персонал може допомогти покращити позиції підприємства на ринку безалкогольних напоїв. Продіагностуємо систему управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за допомогою функціональної моделі менеджменту.

### **2.3 Діагностика системи управління компанією з використанням функціональної моделі оцінювання менеджменту**

Метод експрес-оцінки, або самооцінки системи управління підприємством дає можливість оцінити поточний та бажаний стан параметрів управління, показати плюси та мінуси функціонування системи управління та дозволяє уявити результати аналізу у наочній формі. Основна мета методу – отримати всебічну картину своєї діяльності, ставлення до різних аспектів управління співробітників та керівників та на цій основі визначити пріоритетні напрямки для покращень. Періодична самооцінка сприяє систематизації та структуруванню менеджменту компанії, дозволяє простежити динаміку поліпшень і побудувати організацію, що самонавчається, на принципах постійного вдосконалення.

Більшість методичних підходів до самооцінювання базується на бальній системі оцінювання, і це дозволяє порівнювати досягнуті результати з еталоном або показниками інших організацій, а також простежувати динаміку покращень під час проведення повторної самооцінки. Нестача такого підходу, на думку Тіто Конті, одного з ідеологів самооцінки, полягає у «переслідуванні балів» з метою вигідно показати свій бізнес в очах експертів, що дискредитує ідею самооцінки як діагностичного інструменту.

При дослідженні системи управління у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» нами була використана функціональна модель оцінювання менеджменту (ФМОМ), в основі якої лежить діагностичний підхід, тобто навчання на власному досвіді у вигляді глибокого критичного аналізу.

Оцінювання системи управління організації у рамках функціональної моделі передбачає аналіз перших п'яти управлінських функцій, які є критеріями моделі. Кожен із п'яти критеріїв моделі містить по п'ять оціночних категорій. Кожна категорія поєднує по чотири складові. Короткий зміст та структуру критеріїв ФМОМ відображено в таблиці 2.9 [22].

Таблиця 2.9 – Структура функціональної моделі оцінювання менеджменту (ФМОМ)

Критерій	Максимум	Середня оцінка
1. Планування		
1.1 Встановлення цілей та стратегічних завдань	4	
1.2 Збір та аналіз інформації про клієнтів та ринок	4	
1.3 Деталізація бізнес-процесу	4	
1.4 Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	4	
1.5 Планування ресурсів	4	
Разом за критерієм	20	
2. Організація		
2.1 Формування організаційної структури	4	
2.2 Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності	4	
2.3 Умови створення самонавчальної організації	4	
2.4 Виконання основного процесу	4	
2.5 Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	
Разом за критерієм	20	
3. Мотивація		
3.1 Лідерство та корпоративна культура	4	
3.2 Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	4	
3.3 Рівень потреб працівників	4	
3.4 Залучення працівників до процесу вдосконалення	4	
3.5 Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	
Разом за критерієм	20	
4. Контроль		
4.1 Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	
4.2 Критерії оцінки отриманих результатів	4	
4.3 Вимірювання ступеня задоволеності споживачів	4	
4.4 Раціональне використання ресурсів	4	
4.5 Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	
Разом за критерієм	20	
5. Координація		
5.1 З'єднання та координація перших чотирьох функцій	4	
5.2 Встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	
5.3 Система вирішення конфліктів	4	
5.4 Поточний аналіз відхилень: перегляд та коригування планів	4	
5.5 Інформаційний менеджмент	4	
Разом за критерієм	20	
Загальна оцінка управління	100	

Діагностична експрес-оцінювання системи управління компанією за методом ФМОМ проводиться шляхом анкетування. Двадцять п'ять питань відповідають 25 оцінним категоріям. Кожне питання передбачає п'ять варіантів відповіді з можливістю вибрати лише один варіант. Шкала оцінювання відбиває п'ять станів управлінської діяльності. Оцінювання управлінської діяльності організації представлена в таблиці 2.10 [22].

Таблиця 2.10 – Оцінювання управлінської діяльності компанії

Оцінка, бал	Стан категорії
0	діяльність не ведеться
1	діяльність ведеться непостійно, час від часу
2	діяльність ведеться частково, залежно від ситуації
3	діяльність ведеться постійно та систематично
4	діяльність ведеться максимально ефективно (еталонний рівень)

Оцінюючи слід керуватися шкалою рівнів зрілості менеджменту, представленої в таблиці 2.11 [22].

Самооцінювання за критеріями ФМОМ дозволяє організації отримати всебічну картину своєї діяльності та на основі результатів діагностичного дослідження визначити сильні та слабкі сторони, пріоритетні напрями для покращень, а також інкорпорувати принцип безперервного вдосконалення у роботі.

В основі методичного підходу до самооцінювання за критеріями ФМОМ лежить бальна система, що дає менеджерам можливість порівнювати досягнуті результати з еталоном чи показниками інших організацій, і навіть простежувати динаміку поліпшень під час проведення повторної самооцінки.

Для наочного представлення результатів оцінювання будують пентаграму, на яку може бути накладений комунікаційний профіль компанії, побудований з урахуванням кожного з п'яти оціночних критеріїв функціональної моделі (рис. 2.2). Такий підхід дозволяє сформулювати напрями, яким необхідні першочергові поліпшення системи управління [22].

Таблиця 2.11 – Рівень розвитку менеджменту компанії

Рівень	Оцінка	Характеристика стану менеджменту
I	(0~20)	Управління ведеться безсистемно, цілі не визначені, або надто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно докорінно переглянути принципи ведення бізнесу.
II	(21~40)	Система управління має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, виявивши ініціативу, чітко визначити цілі та розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.
III	(41~60)	Система менеджменту для підприємства сформувалася. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу та покращенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача та важливість персоналу.
IV	(61~80)	Постійне вдосконалення якості менеджменту ведеться з більшості напрямків. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних областей, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення.
V	(81~100)	Досягнуто максимальних результатів за всіма напрямками управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною.

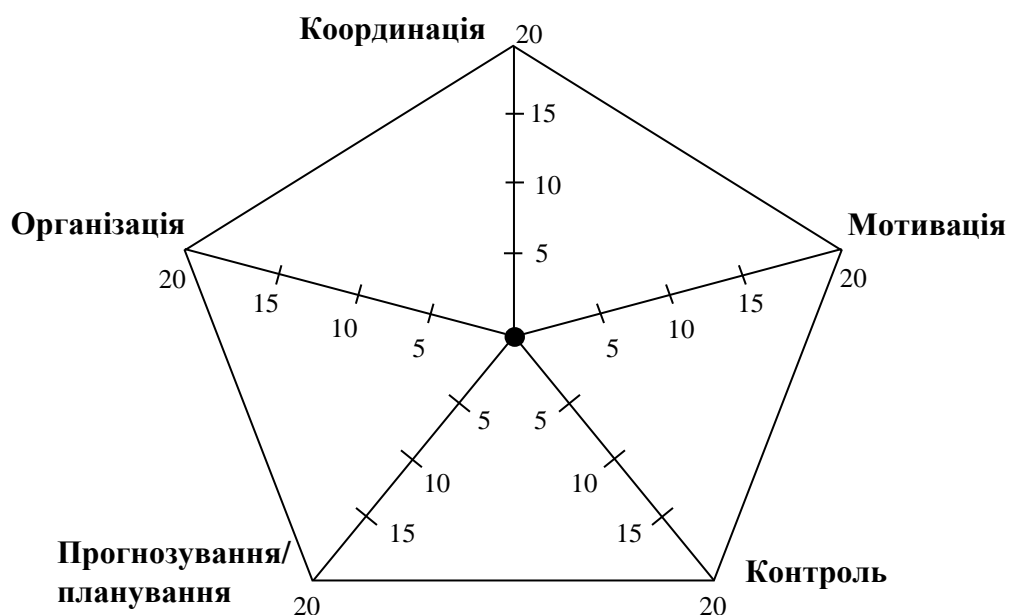


Рисунок 2.2 – Приклад пентограми результатів оцінювання менеджменту компанії

Під час експрес-оцінювання системи менеджменту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» було проведено анкетування трьох респондентів. Результати проведеного дослідження узагальнено у таблиці 2.12. Комунаційний профіль ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зображено на рисунку 2.3.

Таблиця 2.12 – Результати анкетування експертів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Критерій	Максимум	Середня оцінка
1. Планування		
1.1 Встановлення цілей та стратегічних завдань	4	3,67
1.2 Збір та аналіз інформації про клієнтів та ринок	4	3,67
1.3 Деталізація бізнес-процесу	4	3,33
1.4 Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	4	2,67
1.5 Планування ресурсів	4	4
Разом за критерієм	20	17,34
2. Організація		
2.1 Формування організаційної структури	4	4
2.2 Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності	4	4
2.3 Умови створення самонавчальної організації	4	3,67
2.4 Виконання основного процесу	4	3
2.5 Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	3,67
Разом за критерієм	20	18,34
3. Мотивація		
3.1 Лідерство та корпоративна культура	4	4
3.2 Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	4	3,67
3.3 Рівень потреб працівників	4	1,67
3.4 Залучення працівників до процесу вдосконалення	4	2,33
3.5 Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	2
Разом за критерієм	20	13,67
4. Контроль		
4.1 Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	3,67
4.2 Критерії оцінки отриманих результатів	4	3,67
4.3 Вимірювання ступеня задоволеності споживачів	4	3,33
4.4 Раціональне використання ресурсів	4	3
4.5 Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	3
Разом за критерієм	20	16,67
5. Координація		
5.1 З'єднання та координація перших чотирьох функцій	4	2,67
5.2 Встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	3
5.3 Система вирішення конфліктів	4	1,67
5.4 Поточний аналіз відхилень: перегляд та коригування планів	4	2,67
5.5 Інформаційний менеджмент	4	4
Разом за критерієм	20	14,01
Загальна оцінка управління	100	80,03

Аналізуючи кожен критерій можна дійти невтішного висновку у тому, що у системі управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не простежується єдність та узгодженість стадій процесу управління, дій керівників, і навіть співробітники не відчувають свою значимість у створенні, це за критерієм «мотивація».

Загальна оцінка менеджменту склала 80,03 бала, що відповідає четвертому рівню зрілості менеджменту, який свідчить про наявність постійного вдосконалення якості менеджменту за більшістю напрямів та необхідності надалі підтримувати цю динаміку, усуваючи усі «вузькі місця», застосовуючи відповідні найоптимальніші стратегії.

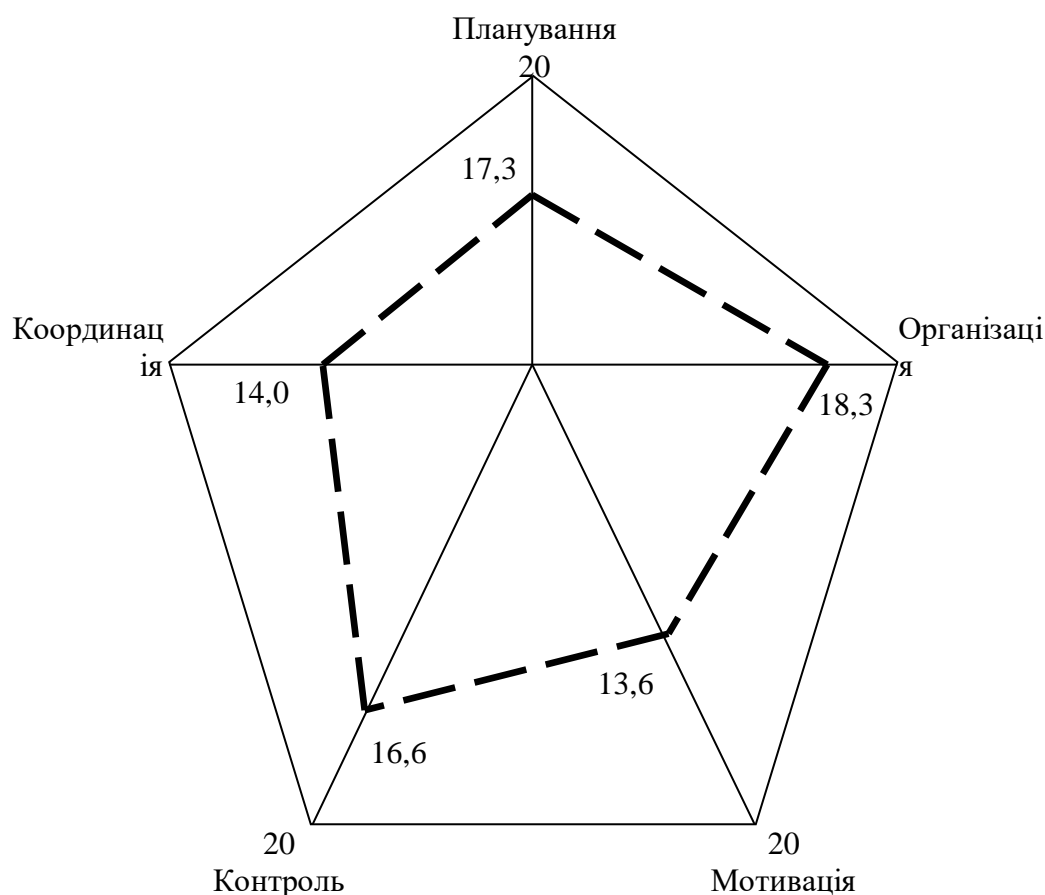


Рисунок 2.3 – Пенторнама ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за результатами діагностики системи управління компанією

Таким чином, проведений аналіз системи управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволив виявити функції управління, які потребують вдосконалення. Ці напрями менеджменту

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» слід проаналізувати менеджерами компанії детальніше.

Переваги, які отримує компанія, застосовуючи ФМОМ, розглядаються як конкурентні переваги та забезпечують стабільний її розвиток.

Переваги, які отримає компанія завдяки використанню функціональної моделі оцінювання менеджменту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», представлені в таблиці 2.13 [22].

Таблиця 2.13 – Переваги застосування функціональної моделі оцінювання менеджменту компанії

Ключові точки програми	Отримані переваги
Удосконалення процесів	Ясне розуміння того, як створювати цінності для споживачів
Досягнення цілей організації	Реалізація стратегічних цілей та завдань на підставі наявних можливостей та розкриття потенціалу сильних сторін організації
Еталонне зіставлення ключових результатів діяльності	Здатність вимірювати динаміку вдосконалення та рівень досягнення встановлених цілей
Створення системи оперативного планування на основі політики та стратегії організації	Ясність та єдність цілей усередині організації сприяють ефективної реалізації процесу безперервного вдосконалення
Об'єднання всіх ініціатив щодо вдосконалення у єдиний процес	Взаємопов'язаність усіх напрямів діяльності у рамках системного підходу до прийняття управлінських рішень
Розвиток командної діяльності	Розвиток та залучення людей на основі спільних цінностей, довіри, корпоративної культури, як цього вимагає сучасні підходи до управління організацією

Слід враховувати, що дії щодо поліпшення одного з критеріїв системи управління компанією впливатимуть на інші, тобто критерії тісно взаємопов'язані між собою. Досвід експериментального застосування моделі дозволяє стреджувати, що модель функціонального оцінювання допомагає ефективно вирішувати найважливіші проблеми менеджменту, підвищуючи цим конкурентоспроможність і поліпшуючи показники компанії.

## Висновки до розділу 2

За результатами огляду аналітики щодо головних трендів розвитку ринку безалкогольних напоїв можна зробити висновок, що значної його інвестиційної привабливості. Досить позитивним також є те, що він не потребує істотних капіталовкладень. Поетапне вирішення проблем галузі (збільшення сировинної бази виробництва безалкогольних напоїв; розширення та оновлення асортименту; підвищення якості та конкурентоспроможності; посилення управління якістю на всіх етапах товароруху; впровадження інноваційних технологій виробництва, зберігання та транспортування; зменшити питому частку фальсифікованих та контрафактних безалкогольних напоїв) найближчими роками дозволить зменшити її імпортозалежність, а також значно поліпшити асортимент безалкогольних напоїв, що випускаються.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є найбільшим українським виробником: пива, мінеральної води, напоїв, безалкогольних напоїв та солоду. Разом з тим, основні техніко-економічні показники його діяльності протягом 2018–2019 років характеризуються переважно низхідною динамікою: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) компанії знизився з показника 638 093 тис. грн. 2018 року до 513 695 тис. грн. – 2020 року; чисельність персоналу скоротилася більше ніж на 27 %; чистий прибуток зменшився більше ніж на 14 %; собівартість реалізації скоротилася лише на величину зменшення чистої реалізації.

Для того, щоб з'ясувати проблеми в управлінні, що призвели до зниження фінансових показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», використано функціональну модель оцінювання менеджменту компанії. В основі ФМОМ лежать шість основних функцій управління: прогнозування/планування, організація, мотивація, контроль, координація та комунікація. Оцінювання системи управління організації у межах функціональної моделі передбачає аналіз п'яти управлінських функцій, які відповідно є оцінними критеріями моделі. За

результатами аналізу з'ясовано, що у системі управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не простежується єдність та узгодженість стадій процесу управління, дій керівників, та навіть співробітники відчують свою значимість у компанії. Необхідно покращувати такі функції менеджменту як мотивація та координація.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» В МЕЖАХ ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ**

#### **3.1 Організаційні основи проведення аудиту системи управління персоналом компанії на основі функціонально-вартісного аналізу**

У попередніх розділах дипломної роботи було з'ясовано, що кожна підсистема системи управління персоналом представлена набором функцій системи керування. Так підсистема планування та маркетингу персоналу включає в себе розробку кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу тощо; підсистема розвитку організаційної структури управління включає аналіз оргструктури управління, проектування нової, розробку штатного розкладу, розробку та реалізацію рекомендацій щодо розвитку стилю та методів керівництва тощо. Разом з тим, усі вище перераховані функції є основними напрямками аудиту системи керування персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Розглядаючи аудит системи управління персоналом як функцію системи управління персоналом, слід виділити цю функцію в цільову підсистему, тому що в один із напрямів аудиту системи управління персоналом входить аналіз та оцінка функцій системи управління персоналом, і включити в цю підсистему функції: аналіз та оцінка кадрового потенціалу, функції системи управління персоналом, організаційної структури та функціонального поділу праці, економічної ефективності.

Розглядаючи аудит системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» як зовнішній вплив на систему управління персоналом підприємства, важливо відзначити, що аудит системи управління персоналом є частиною більш загальної системи-управлінського аудиту. У разі

аудиту системи управління персоналом постає як метод удосконалення системи управління персоналом відповідно до стратегії розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Аудит системи управління персоналом (зовнішній) необхідний в умовах фінансових негараздів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тому що навіть при формуванні нової стратегії, зміні стратегії на активне зростання, підприємство вже перебуває у стані наявності кризової ситуації. У разі стабільного зростання підприємства, що супроводжується зростанням економічних показників підприємства – зовнішній вплив не потрібне, тому що стабільне зростання підприємства характеризує стабільність та ефективність системи управління персоналом. При стабільному зростанні на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» аудит системи управління персоналом постає як функція системи управління персоналом (внутрішній аудит СУП) та є контрольною функцією.

При посиленні зовнішнього впливу на підприємство, а будь-яке втручання зовнішнього середовища тягне за собою зміну стратегії, посилюється необхідність зовнішнього аудиту системи управління персоналом. Тому місце аудиту системи управління персоналом ми визначаємо на перетині внутрішньої та зовнішньої середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що завдання розробки організаційно-методичних аспектів аудиту системи управління персоналом на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» полягає у формуванні концепції аудиту системи управління персоналом.

Схематично концепцію аудиту системи управління персоналом представлено наступними складовими (рис. 3.1).

Практично в усіх зазначених методологічних підходах як основні принципи аудиту виділяють: етику проведення, незалежність та професіоналізм його проведення.

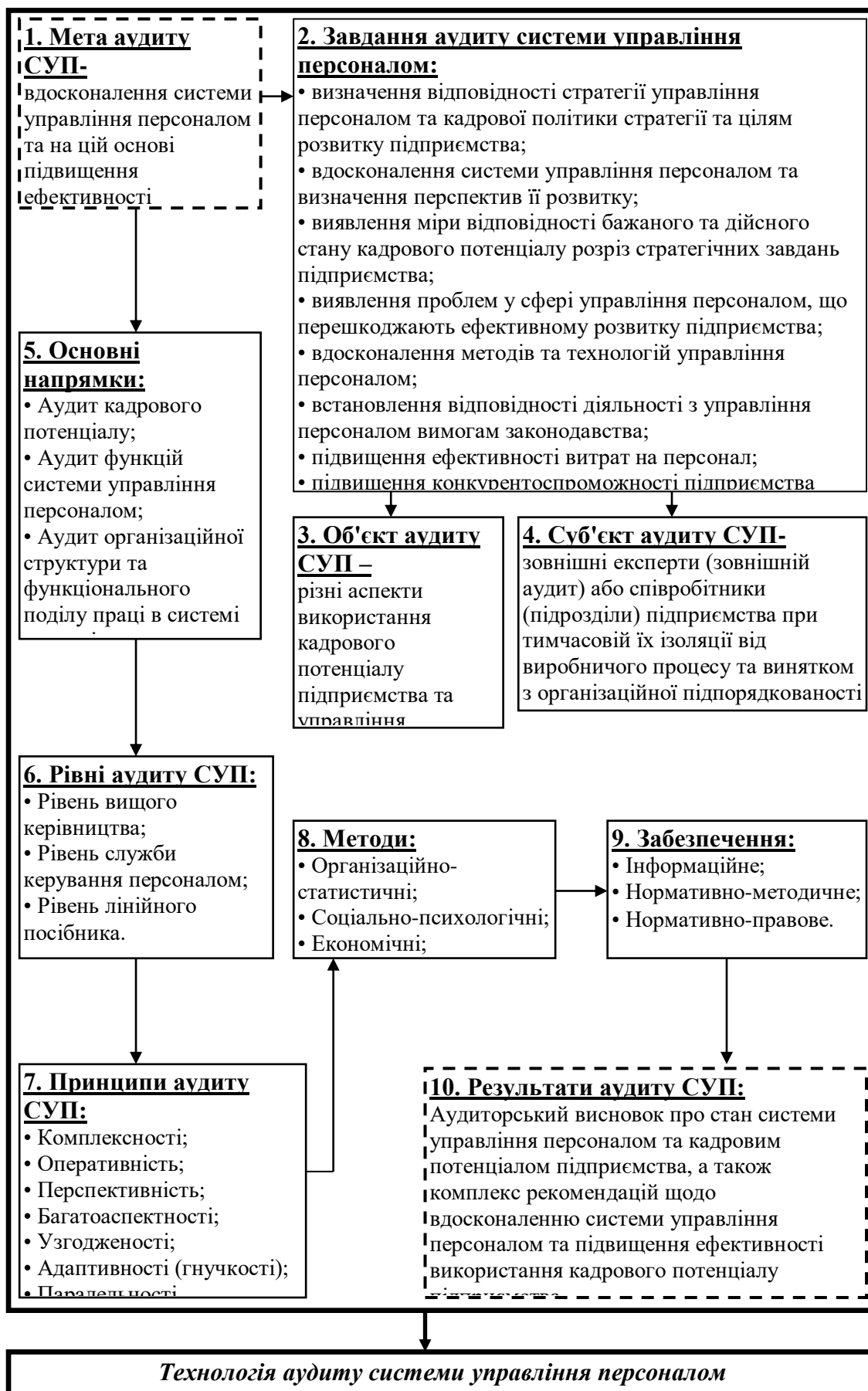


Рисунок 3.1 – Концепція аудиту системи управління персоналом  
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Дані принципи є загальними для аудиту системи управління персоналом та аудиторської діяльності в цілому. У зв'язку з цим, виходячи з зазначених вище цілей та завдань аудиту системи управління персоналом, вважаємо за необхідне доповнити цю сукупність принципами, що враховують особливості системи управління персоналом як об'єкта аудиту системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (3.1).

Таблиця 3.1 – Спеціальні засади аудиту системи управління персоналом

Назва принципу	Сутність принципу
Принцип комплексності	Під час проведення аудиту СУП необхідно враховувати усі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління)
Принцип оперативності	Має на увазі своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення організації управління персоналом, що попереджають чи оперативно що усувають відхилення в інших системах організації
Принцип перспективності	Під час проведення аудиту СУП слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Принцип багатоаспектності	Аудит СУП як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися різними каналами: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо
Принцип узгодженості	Передбачає, що заходи щодо проведення аудиту СУП повинні бути завжди узгоджені з основними цілями підприємства та синхронізовані в часі
Принцип адаптивності (гнучкості) аудиту персоналу	Принцип означає пристосованість технології та методології аудиту СУП до змін системи управління персоналом та змінним цілям та умовам діяльності підприємства.
Принцип паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих елементів аудиту СУП за функціональними напрямками, підвищує оперативність аудиту системи керування персоналом

Нами також удосконалено технологію аудиту системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка є частиною концепції аудиту системи управління персоналом, з деталізацією кожного етапу (рис. 3.2).

Слід зазначити, що важливим питанням технології аудиту системи управління персоналом є вибір цільових показників аудиту системи управління персоналом.

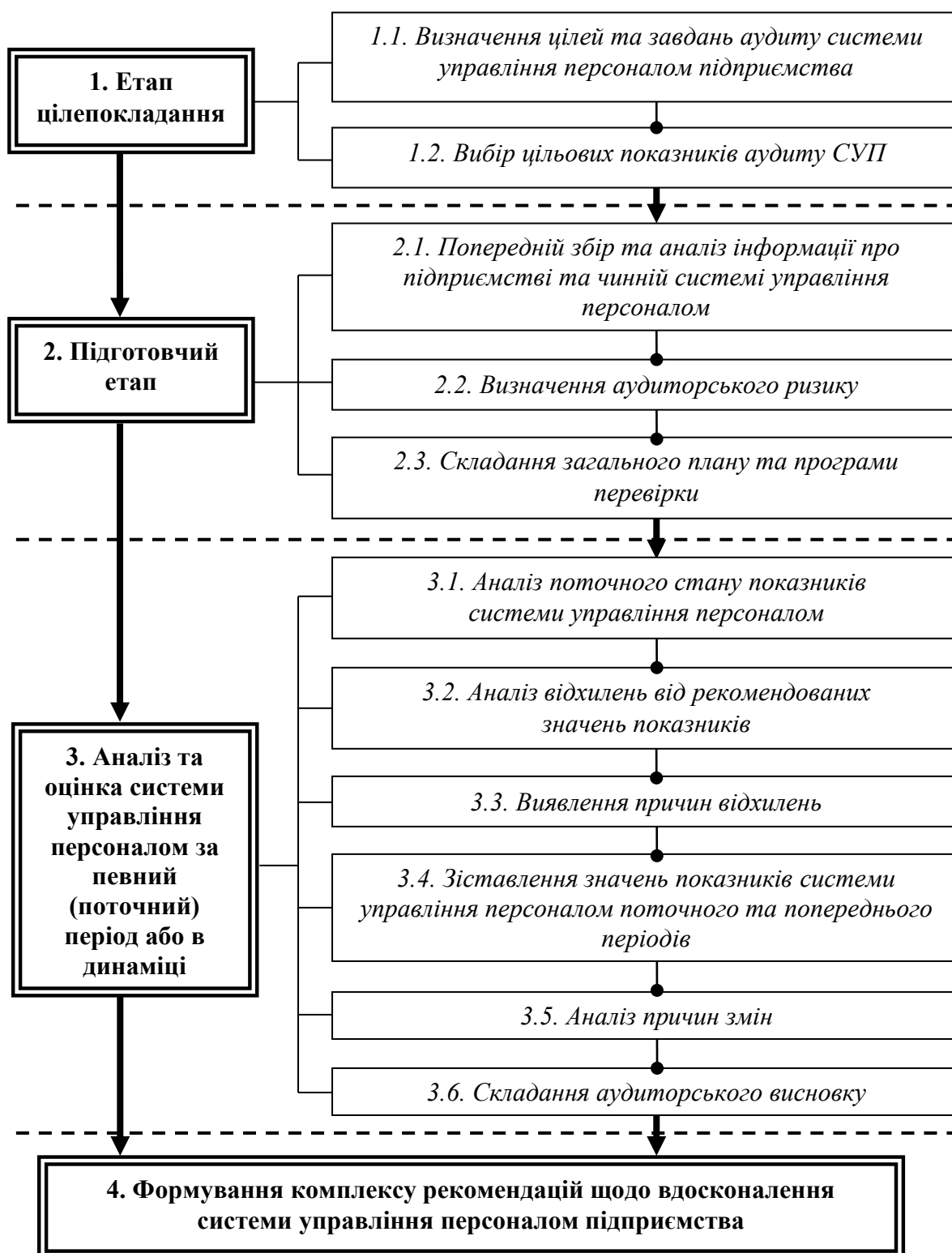


Рисунок 3.2 – Технологічна схема аудиту системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Формування системи показників ґрунтується на використанні запропонованих основних напрямів аудиту системи управління персоналом, і включають:

- показники аудиту кадрового потенціалу;
- показники аудиту функцій системи управління персоналом;
- показники аудиту організаційної структури та функціонального поділу праці у системі управління персоналом;
- показники аудиту ефективності системи керування персоналом.

Найбільш інтегрований підхід до аудиту системи керування персоналом за усіма функціональними напрямками та рівнями аудиту системи управління персоналом, дає, з погляду, метод функціонально-вартісного аналізу(ФВА).

Основа цього методу – комплексне, системне дослідження об'єкта, основна мета якого – підвищення ефективності його функціонування, що є основою аудиту системи керування персоналом.

Відмінною особливістю методу є також можливість сформулювати аудиторський висновок та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Метод функціонально-вартісного аналізу застосовний як для зовнішнього, так і внутрішнього аудиту системи управління персоналом, дозволяє поєднати в собі два типи аудиту.

Аудит системи управління персоналом на основі ФВА застосовується в організаціях будь-яких сфер діяльності, форм власності та розмірів, де потрібне покращення виконання функції з управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом.

Оскільки метод функціонально-вартісного аналізу ґрунтується на принципах: функціональний підхід, комплексний підхід, системний підхід, відповідності, колективного пошуку, основні завдання функціонально-вартісного аналізу можна порівняти з завданнями аудиту системи управління персоналом, а технологія ФВА схожа з технологією аудиту системи управління персоналом, тому цей метод є найбільш оптимальним методом для проведення аудиту системи

управління персоналом, що дозволяє сформувавши об'єктивне аудиторське висновок.

Основні переваги аудиту системи управління персоналом з застосуванням ФВА полягають у наступному. По-перше, він передбачає, що в процес оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства та вироблення пропозицій щодо її підвищення залучені зовнішні експерти та співробітники підприємства. Детально вивчаються усі можливості оптимізації за кожним функціональним напрямом, знаходяться найефективніші способи здійснення необхідних функцій, завдяки чому на підприємстві не тільки значно скоротяться витрати, а й удосконалюється система управління персоналом.

Проведення аудиту системи управління персоналом на основі ФВА підприємстві відбувається у кілька етапів, характеристика яких показана в табл.3.2.

Аналіз та оцінка системи управління персоналом та оцінка її ефективності визначається покроково по кожному напрямку аудиту системи управління персоналом (рис. 3.3).

Комплекс методичних аспектів організації аудиту системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має завершуватися рекомендаціями щодо формування стандартів аудиту системи управління персоналом, які визначають вимоги до якості аудиту системи управління персоналом та формалізують процедуру його проведення, забезпечуючи підвищення якості аудиторських перевірок та скорочення трудомісткості їх проведення (рис. 3.4).

Стандарти аудиту системи управління персоналом поділяються на три групи, які розробляються безпосередньо в аудиторської організації (для зовнішнього аудиту) та керівниками вищої ланки спільно зі службою управління персоналом та службою внутрішнього аудиту (за наявності такої) для внутрішнього аудиту:

– загальні стандарти (визначення концептуальної бази);

Таблиця 3.2 – Характеристика етапів аудиту системи управління персоналом на основі функціонально-вартісного аналізу

Етапи аудиту системи управління персоналом	Найменування етапу ФВА	Зміст етапів
Цілепокладання		Визначення цілей та завдань аудиту СУП, відповідних стратегій розвитку підприємства. Вибір цільових показників
Підготовчий	Підготовчий	Вироблення загального підходу до реалізації аудиту СУП: керівництво підприємства вирішує, які організаційні одиниці у ній братимуть участь та скільки вона займе часу. Визначення типу аудиту СУП. Визначення рівня суттєвості та оцінка аудиторського ризику Складання плану перевірки.
	Інформаційний	Відбір, систематизація та вивчення даних, що характеризують діяльність СУП, а також даних за аналогічними підрозділами інших підприємств.
Аналіз та оцінка СУП за певний (поточний) період або динаміці, формування аудиторського висновку	Аналітичний	Аудит кадрового потенціалу Аудит функцій системи управління персоналом. Аудит оргструктури та функціонального поділу праці системі управління персоналом. Аудит ефективності системи управління персоналом
		Баланс сильних та слабких сторін системи управління персоналом, визначення загроз та виявлення можливості їх запобігання. Складається відповідно до рівня аудиту системи керування персоналом
Формування комплексу рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємств	Творчий	Виявлення способів виконання функцій підрозділи, формування варіантів функцій, попередня оцінка та відбір варіантів шляхом порівняння собівартості кінцевих продуктів кожного підрозділу та оцінки їх важливості для відповідного бізнес-процесу
	Дослідницький	Опис кожного варіанта, порівняльна техніко-економічна оцінка варіантів на основі експертизи, відбір варіантів з урахуванням економічного ефекту, ступеня ризику та витрат на впровадження кожної пропозиції щодо оптимізації
	Рекомендаційний	Розгляд та затвердження рекомендацій та прийняття рішень щодо їх реалізації, розрахунок витрат на реалізацію проекту та очікуваної економічної ефективності
	Впровадження	Підготовка працівників апарату управління до впровадження та розробка плану-графіка впровадження проекту

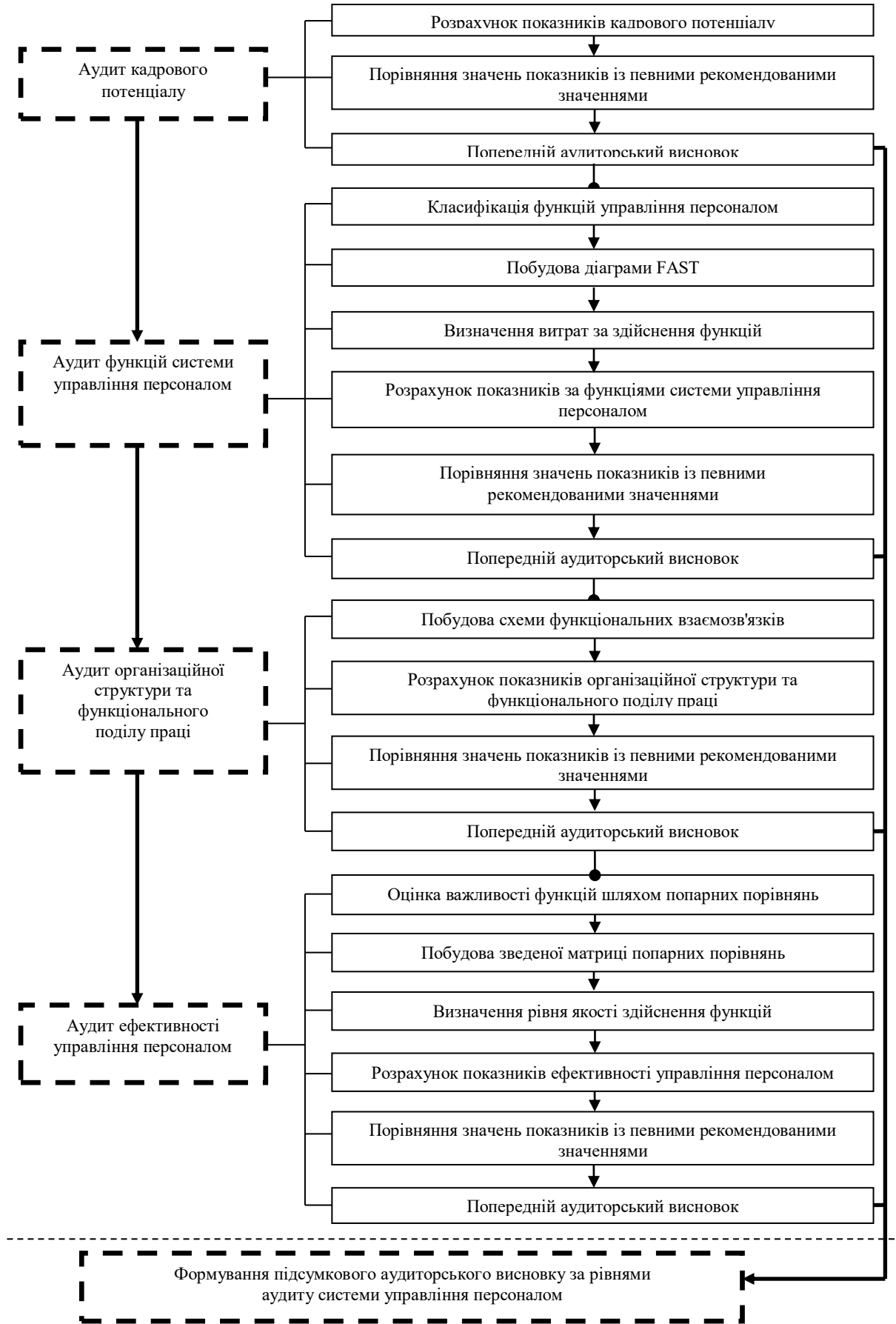


Рисунок 3.3 – Алгоритм аналізу та оцінювання системи управління персоналом за певний (поточний) період (Етап3 АП) на основі ФВА

- основні стандарти (підготовка та планування аудиту системи управління персоналом, технологія аудиту системи управління персоналом, вимоги до формування аудиторського висновки);

- стандарти професії (вимоги до кваліфікації аудиторів у відповідно до напрямків та рівнів аудиту системи управління персоналом).

Контроль якості аудиту системи управління персоналом полягає в перевірці аудиторських робіт на відповідність:

- стандарти аудиту системи управління персоналом;
- стандартам та нормативним актам, що регулюють діяльність служби керування персоналом;
- нормативно-законодавчим актам в Україні.

Слід також зазначити, що будь-яке впровадження проекту щодо вдосконалення системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» потребує визначення конкретних термінів, відповідальних осіб тощо.

Наведемо покроковий алгоритм впровадження проекту щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі аудиту системи управління персоналом методом функціонально-вартісного аналізу (рис.3.4).

### **3.2 Формування методичного інструментарію діагностики та управління компетентністю конкурентоспроможності персоналу компанії**

Загальновідомо, що конкурентоспроможність будь-якої організації переважно забезпечується конкурентоспроможністю її головного ресурсу – персоналу. Зазначена обставина доводить все зростаючу актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності (індивідуальної та корпоративної) працівників організації та, як наслідок, потреба в модернізації методичних

підходів до її оцінювання, обумовлену умовами господарювання, що трансформуються, і, відповідно вимогами до якості найманої робочої сили.

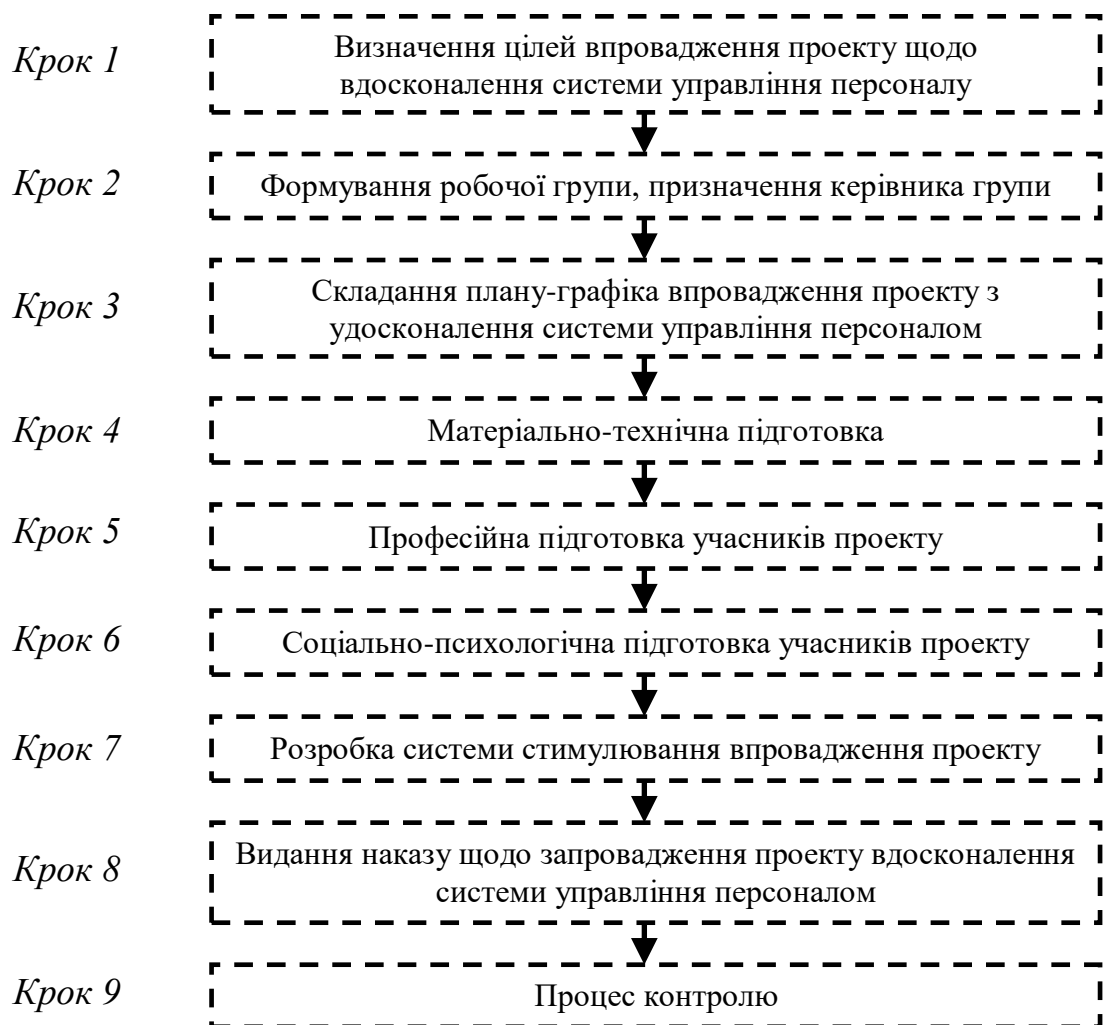


Рисунок 3.4 – Алгоритм впровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

У цьому контексті необхідно підкреслити, що дві взаємопов'язані обставини (масштабне використання компетентнісного підходу у систему персонал-менеджменту організацій та безумовне визнання компетентності працівника домінуючим параметром його конкурентоспроможності) обґрунтували правомірність виділення компетентнісної конкурентоспроможності працівника, під якою слід розуміти здатність виграти в інших претендентів економічне змагання за «хороше» (якісне) робоче місце, відповідне профілю професійної

підготовки, за рахунок найкращої відповідності сформованих професійних компетентностей розробленій моделі компетентності, що відображає вимоги функціонального потенціалу робочих місць та суб'єктивні переваги роботодавців.

Очевидно, що цілеспрямованість та організованість процесу формування компетентностей передбачає облік багатьох факторів, у тому числі пріоритетів кадрової політики та конкретних переваг роботодавців до якості найманої робочої сили.

Так, в умовах, що орієнтують працівника на підвищення функціональної гнучкості робочої сили, пов'язане з освоєнням суміжних і додаткових посадових обов'язків (відповідних професійних компетенцій), доцільно використовувати матричну модель професійних компетентностей (ММПК), типову форму якої представлено в таблиці 3.3.

Наголосимо, що запропоноване розмежування компетентностей умовне, оскільки визначається не змістом конкретних робіт (посадових обов'язків), а їх відносною пріоритетністю в рамках моделі професійних компетентностей, сформованої під конкретну функціонально-компетентнісну категорію (ФКК) персоналу.

Таблиця 3.3 – Типова форма матричної моделі професійних компетентностей персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Перелік (набір) компетентностей	Рівень складності компетентностей		
	Низький	Середній	Високий
Основні	ОК <sub>Н</sub>	ОК <sub>С</sub>	ОК <sub>В</sub>
Сумежні	СК <sub>Н</sub>	СК <sub>С</sub>	СК <sub>В</sub>
Додаткові	ДК <sub>Н</sub>	ДК <sub>С</sub>	ДК <sub>В</sub>

Тому, на наш погляд, необхідно вдосконалити систему класифікації персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», пов'язану з доповненням комбінованою ознакою «однотипність складу професійних компетентностей», що обґрунтовує розмежування працівників на умовні функціонально-компетентнісні категорії.

Пропонований методичний підхід до розмежування персоналу ФКК, по суті, ґрунтується на ідеї кооперації професійних компетентностей (у розрізі функціонального поділу праці), що забезпечується тотожністю професійної підготовки працівників, пов'язаної з реалізацією стратегічних пріоритетів кадрової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Алгоритм його реалізації передбачає виконання п'яти укрупнених етапів:

- обґрунтування ключового пріоритету (цільового орієнтиру) кадрової політики організації;

- розробка типового формату моделі професійних компетентностей персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», адекватного цільовому орієнтиру кадрової політики;

- ревізія персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (за результатами критичного аналізу через функціонально-категоріальний та професійно-кваліфікаційний склад);

- формування (у розрізі функціональних категорій) цільових моделей професійних компетенцій персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за допомогою «наповнення» типового формату конкретними компетентностями.

- розмежування персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на функціонально-компетентнісні категорії за критерієм максимальної відповідності потенціалу професійної підготовки персоналу параметрам профільної моделі професійної компетентності.

Концептуальна основа методичного підходу оцінювання рівня компетентностей конкурентоспроможності персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», базується на аспектах:

- кожна цільова матриця професійних компетенцій (МПК) є адресною, сформованою під конкретну функціонально-компетентнісну категорію (ФКК) персоналу (тобто число МПК дорівнює кількості ФКК).

- усі МПК розробляються за єдиним матричним форматом (див. таблицю), що акумулює професійні компетентності трьох типів (основні, суміжні та додаткові) та, відповідно, трьох рівнів складності;

– розмежування професійних компетентностей кожної МПК на типи умовне, що визначається не їх змістом, а індивідуальною пріоритетністю (порядком, послідовністю) освоєння конкретним працівником відповідної ФКК.

Тому фактично маємо:

основні компетентності (ОК) – компетентності, з яких починається процес освоєння МПК, що забезпечують низький рівень функціональної гнучкості;

суміжні компетентності (СМ) – продовжують процес освоєння МПК, що забезпечують середній рівень професійної гнучкості;

додаткові компетентності (ДК) – компетентності, відповідно завершують освоєння МПК, що забезпечують високий рівень професійної гнучкості.

Припустимо, цільова МПК фахівців економічного спрямування підготовки, віднесених до відповідної ФКК, акумулює професійні компетентності трьох типів, умовно позначені: «стратегічний менеджмент» (СМ); «фінансова аналітика» (ФА); «економічний аналіз» (ЕА). Професійну освіту персоналу дозволяє розпочати освоєння МПК у будь-якій послідовності. Звісно ж, що для працівника, який розпочав освоєння МПК з компетентністю «економічний аналіз», що продовжив компетентностями «фінансова аналітика» та завершив процес освоєння МПК компетентностями «стратегічний менеджмент», типологія буде наступною: основні компетентності – (ЕА); суміжні – (ФА); додаткові компетентності (СМ).

Нарощування рівня компетентнісної конкурентоспроможності персоналу може забезпечуватися двома шляхами (див. таблицю):

– вертикальним, пов'язаним зі збільшенням рівня функціональної гнучкості робочої сили (за рахунок послідовного освоєння працівником основних, суміжних та додаткових компетентностей);

– горизонтальним, пов'язаним із підвищенням рівня кваліфікації (за рахунок послідовного освоєння компетентностей низького, середнього та високого рівня складності).

Для ілюстрації реалізованої послідовності освоєння професійних компетентностей логічно використовувати так звані маршрутні карти МПК.

Звісно ж, що маршрутна карта МПК (табл.), орієнтована на пріоритетність підвищення функціональної гнучкості робочої сили, матиме вигляд:

$$OK_H \rightarrow SK_H \rightarrow DK_H \rightarrow OK_C \rightarrow SK_C \rightarrow DK_C \rightarrow OK_B \rightarrow SK_B \rightarrow DK_B.$$

Відповідно, маршрутна карта МПК (табл.), націлена на пріоритетність кваліфікації (тобто на збільшення рівня складності виконуваних робіт):

$$OK_H \rightarrow OK_C \rightarrow OK_B \rightarrow SK_H \rightarrow SK_C \rightarrow SK_B \rightarrow DK_H \rightarrow DK_C \rightarrow DK_B.$$

Гіпотетично рівень компетентнісної конкурентоспроможності персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (як і загальної, інтегральної конкурентоспроможності) може змінюватися в нормованому діапазоні від 0,10 (стартовий рівень, забезпечений отриманням професійної освіти) до 1,00.

По-перше, для дотримання принципу рівнозначності маршрутних карт МПК (реалізованої послідовності освоєння професійних компетентностей), а, по-друге, для відповідності досягнутих рівнів компетентності конкурентоспроможності нормованому діапазону кожен набуту компетентність (незалежно від типу та рівня складності) слід оцінювати у 0,10 частки одиниці.

Розрахунок досягнутого конкретним працівником ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» рівня компетентності конкурентоспроможності може бути виконаний за формулою:

$$Y_i^{KK} = 0,10 + 0,10 \cdot K_i^{PK}, \quad (3.1)$$

де  $K_i^{PK}$  – кількість професійних компетентностей, освоєних  $i$ -м працівником.

Рівень компетентнісної конкурентоспроможності персоналу (ФКК, структурного підрозділу, компанії в цілому) представляє середньо-арифметичну індивідуальних рівнів компетентнісної конкурентоспроможності:

$$Y_i^{PK} = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i^{PK}}{N}, \quad (3.2)$$

де  $N$  – кількість працівників, які оцінюються.

З урахуванням запропонованої процедури оцінювання можна встановити чотири градації рівня компетентнісної конкурентоспроможності (працівника, персоналу) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- стартовий рівень (0,10);
- низький рівень (від 0,20 до 0,40), пов'язаний з освоєнням від 1 до 3 компетентностей;
- середній рівень (від 0,50 до 0,70), зумовлений освоєнням від 4 до 6 компетентностей;
- високий рівень (від 0,80 до 1,00), забезпечений освоєнням від 7 до 9 компетентностей.

Як інформаційна база, що забезпечує реалізацію вказаних оціночних процедур, виступають індивідуальні маршрутні карти освоєння моделі професійних компетентностей ( $MK_i^{МПК}$ ).

Припустимо, що оцінюються два працівники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» конкретної функціонально-компетентнісної категорії (ФКК), умовно позначені «А» та «Б»:

$$MK_A^{МПК} = ОК_H \rightarrow СК_H \rightarrow ДК_H \rightarrow ОК_C \rightarrow СК_C \rightarrow ДК_C;$$

$$MK_B^{МПК} = ОК_H \rightarrow ОК_C \rightarrow ОК_B \rightarrow СК_H \rightarrow СК_C \rightarrow СК_B;$$

Очевидно, що досягнуті обома працівниками рівні компетентнісної конкурентоспроможності збігаються:

$$Y_A^{КК} = Y_B^{КК} = 0,10 + 0,10 \cdot 6 = 0,70, \quad (3.3)$$

Профіль компетентнісної конкурентоспроможності дозволяє ідентифікувати відмінності у складі та структурі професійних компетентностей працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», що з'ясувалося за результатами аналізу відповідних маршрутних карток МКП.

Для реалізації зазначеного маршрутну карту МКП необхідно подати у вигляді послідовності «кроків», умовно розмежованих на три типи.

Функціональні (вертикальні) кроки (ФК), націлені на підвищення функціональної гнучкості, пов'язані з переходом від одного типу компетентностей до іншого рівня. Здається (табл), що функціональних кроків шість:

$$\begin{aligned} & \text{OK}_H \rightarrow \text{CK}_H; \text{CK}_H \rightarrow \text{DK}_H; \text{OK}_C \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{DK}_C; \\ & \text{OK}_B \rightarrow \text{CK}_B; \text{CK}_B \rightarrow \text{DK}_B. \end{aligned}$$

Кваліфікаційні (горизонтальні) кроки (КК), пов'язані з підвищенням рівня складності освоюваних компетентностей одного типу. Кваліфікаційних кроків теж шість:

$$\begin{aligned} & \text{OK}_H \rightarrow \text{OK}_C; \text{OK}_C \rightarrow \text{OK}_B; \text{CK}_H \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{CK}_B; \\ & \text{DK}_H \rightarrow \text{DK}_C; \text{DK}_C \rightarrow \text{DK}_B. \end{aligned}$$

Перехідні (функціонально-кваліфікаційні, змішані) кроки (ПК), яких всього чотири:

$$\text{DK}_H \rightarrow \text{OK}_C; \text{DK}_C \rightarrow \text{OK}_B; \text{OK}_B \rightarrow \text{CK}_H; \text{CK}_B \rightarrow \text{DK}_H.$$

Профіль (функціональний або кваліфікаційний) визначається за співвідношенню кількості функціональних та кваліфікаційних кроків маршрутної карти МКП (перехідні компетенції до уваги не приймаються) і відображається у вигляді відповідної літери (Ф або К) у символіці рівня компетентнісної конкурентоспроможності (у верхньому індексі, після коми). При рівності ФК та КК профіль вважається невизначеним і в символіці рівня компетентнісної конкурентоспроможності не відображається.

Таким чином, нашим кінцевим результатом маршрутизації буде:

$$\begin{aligned} \text{MK}_A^{\text{МПК}} &= \text{ФК} (\text{OK}_H \rightarrow \text{CK}_H; \text{CK}_H \rightarrow \text{DK}_H; \text{OK}_C \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{DK}_C) + \text{ПК} \\ (\text{DK}_H \rightarrow \text{OK}_C) &= 4\text{ФК} + 1\text{ПК} \text{ (функціональний профіль компетентностей)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{MK}_B^{\text{МПК}} &= \text{КК} (\text{OK}_H \rightarrow \text{OK}_C; \text{OK}_C \rightarrow \text{OK}_B; \text{CK}_H \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{CK}_B) + \text{ПК} \\ (\text{OK}_B \rightarrow \text{CK}_H) &= 4\text{КК} + 1\text{ПК} \text{ (кваліфікаційний профіль компетентностей)}. \end{aligned}$$

Зведені результати діагностики компетентнісної конкурентоспроможності працівників «А» і «Б» ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно подати в наступному вигляді:

$U_A^{KK,\Phi} = 0,70$  (рівень середній; профіль функціональний);

$U_B^{KK,K} = 0,70$  (рівень середній, кваліфікаційний профіль).

Процедуру управління компетентною конкурентоспроможністю персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ілюструє типова модель (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Типова модель управління компетентною конкурентоспроможністю персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Варто зауважити, що представлений методичний інструментарій з діагностики та управління компетентністю конкурентоспроможності працівника (персоналу) ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» успішно пройшов апробацію, підтвердивши адекватність своєму призначенню.

### **3.3 Рекомендації щодо створення внутрішньо корпоративного центру підготовки та перепідготовки персоналу компанії**

Одним із напрямів удосконалення системи управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є організація внутрішньокорпоративного центру підготовки та перепідготовки персоналу.

На нашу думку, основою успішного та стабільного розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є людський капітал: його якість та потенціал, а найважливішим засобом його розвитку в сучасних умовах – його підготовка.

Досить важко за короткий час та незначні кошти знайти кваліфікованих та ефективних співробітників, які володіють необхідними ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» знаннями, вміннями та навичками.

Крім того, важливо постійно підвищувати професійний рівень працівників, щоб вони відповідали корпоративній стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Тому нами розроблено рекомендації, щодо підготовки власних кадрів та підвищення їх кваліфікації шляхом організації Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Перевагами створення внутрішньокорпоративного Центру підготовки та перепідготовки персоналу є: накопичення, систематизація та передача внутрішнього досвіду підприємства; формування основних принципів навчання, що безпосередньо пов'язані зі стратегічними планами підприємства; формування

більш об'єктивної оцінки персоналу, зменшення витрат на адаптацію та атестацію; економія ресурсів вдосконалення системи розвитку персоналу; аналіз та узагальнення моделей ефективної діяльності працівників підприємства; гнучке реагування та перебудова у зв'язку із змінами пріоритетності напрямів на підприємстві; підтримання та розвиток корпоративної культури підприємства; здійснення прямого зв'язку між навчанням та професійною діяльністю співробітників; максимально повне освоєння навчального матеріалу, циклічність, етапність його засвоєння; створення атмосфери комфорту та повної включеності до навчального процесу; проведення постійного моніторингу засвоєння навичок та застосування їх працівниками у процесі роботи; організація єдиних стандартів навчання, ексклюзивність програм, методів та форм подання матеріалу.

Зміст та структура проекту організації Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»: дослідження потреби у навчанні персоналу підприємства; виділення основних напрямів підготовки та перепідготовки персоналу; функціональний напрям; оперативний напрям; адаптація нових працівників; виділення кадрового резерву; підбір та підготовка внутрішніх консультантів, наставників; створення програм підготовки та перепідготовки персоналу; створення дистанційних форм навчання (залежно від технічної оснащеності підприємства); виділення різних видів підготовки та перепідготовки персоналу (стажування; наставництво; кураторство; тренінги та семінари) виявлення потреби у підвищенні кваліфікації управлінської ланки підприємства тощо.

Основні напрями роботи Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»: виявлення потреб та організація підготовки та перепідготовки керівного складу; створення та проведення тренінгових програм у галузі комунікацій, переговорів, управління конфліктами, цілепокладання та організації робочого часу, планування та делегування, управління стресом; створення методичних матеріалів, відеодопомог; розробка та впровадження системи моніторингу застосування навичок на робочому місці; створення системи особистого консультування працівників у галузі професійної

діяльності; проведення організаційного консультування, формування команд із підвищення ефективності робочих груп.

Розрахуємо необхідні витрати на інвестиційний проект «Організація Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»».

Виходячи з середньооблікової чисельності працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» 556 працівників, за даними опитування проведеного на основі анкетування працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» 30% від загальної чисельності складають працівники, які мають пройти навчання протягом найближчих 3 років.

Розрахуємо необхідні витрати або вплив грошових коштів на інвестиційний проект «Створення навчального центру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у розрахунку на один рік у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на інвестиційний проект «Створення навчального центру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Стаття витрат	Розрахунок	Сума витрат, тис. грн
Заробітна плата працівникам	3·15тис. грн·12	540
Відрахування ЄСВ	540·22 %	118,8
Комунальні витрати	5 тис. грн·3	15
Канцелярські товари		5
Загальна сума витрат		678,8

Навчання для працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є безкоштовним, тому податок на прибуток не враховується. Приміщення, в якому знаходиться навчальний центр, розташується у приміщенні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Розрахуємо суму необхідних інвестицій у проект (таблиця 3.5).

Таким чином, враховуючи середню ринкову вартість курсів навчання на одного співробітника у розмірі 12 тис. грн., Пройти навчання у Навчальному центрі можуть до 150 осіб на рік. Загальна сума припливу коштів протягом року може досягти 1800 тис. грн. Представимо отримані грошові витрати, надходження

(у вигляді витрат на навчання до проекту), інвестицій у проект «Навчальний центр ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у таблиці 3.5 та розрахуємо чистий грошовий дохід.

Таблиця 3.5 – Інвестиції проекту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок інвестицій	Розрахуно	Амортизація	Сума інвестицій, тис.грн
Обладнання			
Комп'ютер (системний блок, монітор, клавіатура, мишка)	3 шт. · 25000 грн	10%	75
Телефон	1 шт. · 6000 грн.		6
Багатофункціональний пристрій (МФУ)	1 шт. · 8000 грн		8
Відеопроєктор	1 шт. · 22000 грн	10%	22
Меблі			
Столи	15 шт. · 3000 грн		45
Столи для викладачів	3 шт. · 4000 грн		12
Стільці	34 шт. · 500 грн		17
Шафи	2 шт. · 7500 грн		15
Усього			200

Таблиця 3.6 – Чистий грошовий дохід за інвестиційним проектом для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник, грн	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Притоки коштів, тис. грн.	1800	1800	1800
Відтоки коштів, тис. грн.	678,8	678,8	678,8
Інвестиції, тис. грн.	200	0	0
Чистий грошовий дохід наростаючим підсумком, тис. грн.	921,2	1121,2	1121,2

Очевидно, що чистий грошовий дохід більший за нуль. Проект слід прийняти, а його реалізація забезпечить збільшення капіталу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Виручка 2021 р. складе:

$$V_{np2} = 124\,327 + 1800 = 126127 \text{ (тис. грн.)}$$

Планова собівартість:

$$C_{np2} = 110\,143 + 730 = 110\,873 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна сума комерційних витрат на плановий період:

$$K_{np2} = 2800 + 200 = 3000 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна сума управлінських витрат на плановий період:

$$Y_{np2} = 3064 + 20 = 3084 \text{ (тис. грн.)}$$

Прибуток від продажу у проектному 2021 році після впровадження заходу складе:

$$P_{np2} = 126\,127 - 110\,873 - 3000 - 3084 = 9170 \text{ (тис. грн.)}$$

Приріст прибутку від продажів у проектному 2021 році складе:

$$\Delta P_{np1} = 9170 - 8320 = 850 \text{ (тис. грн.)}$$

Основні економічні показники до та після впровадження цього заходу представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Основні фінансові результати до та після впровадження заходу

Показники	2020	Проектний 2021	Відхилення (+/-)
Виручка, тис. грн	124327	126127	+1800
Собівартість, тис. грн	110143	110873	+730
Комерційні витрати, тис. грн	2800	300	+200
Управлінські витрати, тис. грн	3064	3084	+20
Прибуток від продажу, тис. грн.	8320	9170	+850
Фонд оплати праці, тис. грн.	2282,9	3012,9	+730

Отже, прибуток з реалізації підприємства зросте на 850 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано впровадження аудиту системи управління персоналом як комплексного всебічного дослідження системи управління персоналом на рівні вищого керівництва, служби управління персоналом та лінійного керівництва, що включає аналіз та оцінку кадрового потенціалу, функцій управління персоналом, організаційної структури та функціонального поділу праці, ефективності системи управління персоналом, а також розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Сформульовано концепцію аудиту системи управління персоналом як цільової підсистеми, представлену такими складовими як: сутність, зміст, цілі, завдання, рівні, напрями, принципи, методи, забезпечення та результати аудиту системи управління персоналом. Доповнено принципи аудиту системи управління персоналом, які враховують особливості системи управління персоналом як об'єкта аудиту, такі як багатоаспектність, адаптивність, узгодженість, перспективність тощо.

Уточнено та конкретизовано технологію аудиту системи управління персоналом, що включає: визначення цілей та завдань аудиту системи управління персоналом; розроблення методики проведення аудиту системи управління персоналом; систему основних показників; оцінку аудиторських ризиків; формування аудиторського висновку та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Розроблено класифікацію та склад показників аудиту системи управління персоналом, що включають такі напрями як: аудит кадрового потенціалу, аудит функцій управління персоналом, аудит організаційної структури та функціонального поділу праці, аудит ефективності управління персоналом.

Розроблено методику проведення аудиту системи управління персоналом, засновану на методі функціонально-вартісного аналізу, що дозволяє за допомогою

комплексного, системного дослідження системи управління персоналом визначити найефективніші напрями її вдосконалення.

Сформовано типову форму матричної моделі професійних компетентностей персоналу компанії в умовах нарощування функціональної гнучкості робочої сили, розроблено методичний підхід до розмежування персоналу на функціонально-компетентнісні категорії, що базується на ідеї кооперації професійних компетентностей, та оцінювання рівня компетентнісної конкурентоспроможності персоналу компанії, а також на умовному прикладі проілюстровано використання запропонованих методичних підходів.

Представлено рекомендації, щодо підготовки власних кадрів та підвищення їх кваліфікації шляхом організації Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське». Перевагами створення внутрішньокорпоративного центру підготовки та перепідготовки персоналу є: накопичення, систематизація та передача внутрішнього досвіду підприємства; формування основних принципів навчання, що безпосередньо пов'язані зі стратегічними планами підприємства; формування більш об'єктивної оцінки персоналу, зменшення витрат на адаптацію та атестацію; економія ресурсів вдосконалення системи розвитку персоналу; аналіз та узагальнення моделей ефективної діяльності працівників підприємства; гнучке реагування та перебудова у зв'язку із змінами пріоритетності напрямків на підприємстві; підтримання та розвиток корпоративної культури підприємства; здійснення прямого зв'язку між навчанням та професійною діяльністю співробітників; максимально повне освоєння навчального матеріалу, циклічність, етапність його засвоєння; створення атмосфери комфорту та повної включеності до навчального процесу; проведення постійного моніторингу засвоєння навичок та застосування їх працівниками у процесі роботи; організація єдиних стандартів навчання, ексклюзивність програм, методів та форм подання матеріалу.

Зміст та структура проекту організації Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське»: дослідження потреби у навчанні персоналу підприємства; виділення основних напрямів підготовки та

перепідготовки персоналу; функціональний напрям; оперативний напрям; адаптація нових працівників; виділення кадрового резерву; підбір та підготовка внутрішніх консультантів, наставників; створення програм підготовки та перепідготовки персоналу; створення дистанційних форм навчання (залежно від технічної оснащеності підприємства); виділення різних видів підготовки та перепідготовки персоналу (стажування; наставництво; кураторство; тренінги та семінари) виявлення потреби у підвищенні кваліфікації управлінської ланки підприємства тощо.

Основні напрями роботи Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське»: виявлення потреб та організація підготовки та перепідготовки керівного складу; створення та проведення тренінгових програм у галузі комунікацій, переговорів, управління конфліктами, цілепокладання та організації робочого часу, планування та делегування, управління стресом; створення методичних матеріалів, відеодопомог; розробка та впровадження системи моніторингу застосування навичок на робочому місці; створення системи особистого консультування працівників у галузі професійної діяльності; проведення організаційного консультування, формування команд із підвищення ефективності робочих груп.

## ВИСНОВКИ

З'ясовано, що для вибору найоптимальнішого підходу з метою подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити її складові елементи, та компоненти, які безпосередньо впливають на ефективність системи.

Серед науковців та практиків загалом найчастіше зустрічається структуризація системи управління відповідно до якої її головними елементами є: персонал управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніка та технологія; інформація. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Виокремлення складових системи управління та їх характеристика, можуть бути використані з метою визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень за допомогою методу експертного оцінювання.

Діагностика системи управління компанією є всебічним дослідженням, аналізом та оцінкою ефективності функціонування як системи цілком, так і взаємозв'язку всіх складових її частин. За її результатами відбувається розуміння того, в якому стані знаходиться компанії, де можливе підвищення ефективності, які проекти потрібно розробити чи переглянути. Але найголовніше, що дає діагностика системи управління, це розуміння, у якому напрямі слід працювати, щоб змінити незадовільний стан справ компанії

Проводячи діагностику, необхідно комплексно вивчити стан справ компанії у ретроспективі, нині й у перспективі. Чим більший аналітичний період ретроспективи і глибший прогноз, тим ефективнішим виявляється результат діагностики: більш повно визначаються сильні та слабкі сторони системи, окресляться причини їхнього прояву та тенденції розвитку.

При цьому роботи можуть здійснюватися у такій послідовності: експрес-діагностика; оцінювання зовнішнього середовища (загального та оперативного оточення); динамічний та оперативний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності компанії; аналіз виробничих планів з виділенням у них тих заходів, які не виконані вчасно або виконувались з порушеннями, а також визначення причин порушень та їх вплив на результати діяльності усієї системи; виявлення та аналізування сильних та слабких сторін керуючої підсистеми системи управління, причини та наслідки їх виникнення; вибір спрямування та розробка заходів щодо вирішення проблем.

Залежно від цілей дослідження системи управління може проводитися не лише загальна, а й спеціальна діагностика, що передбачає дослідження окремих елементів та підсистем. Методи діагностики можуть бути різноманітними. Вибір способу проведення діагностики системи управління компанії великою мірою залежить від цілей діагностики та конкретної специфіки досліджуваної компанії.

За результатами огляду аналітики щодо головних трендів розвитку ринку безалкогольних напоїв можна зробити висновок, щодо значної його інвестиційної привабливості. Досить позитивним також є те, що він не потребує істотних капіталовкладень. Поетапне вирішення проблем галузі (збільшення сировинної бази виробництва безалкогольних напоїв; розширення та оновлення асортименту; підвищення якості та конкурентоспроможності; посилення управління якістю на всіх етапах товароруху; впровадження інноваційних технологій виробництва, зберігання та транспортування; зменшити питому частку фальсифікованих та контрафактних безалкогольних напоїв) найближчими роками дозволить зменшити її імпортозалежність, а також значно поліпшити асортимент безалкогольних напоїв, що випускаються.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є найбільшим українським виробником: пива, мінеральної води, напоїв, безалкогольних напоїв та солоду. Разом з тим, основні техніко-економічні показники його діяльності протягом 2018–2019 років характеризуються переважно низхідною динамікою: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) компанії знизився з

показника 638 093 тис. грн. 2018 року до 513 695 тис. грн. – 2020 року; чисельність персоналу скоротилася більше ніж на 27 %; чистий прибуток зменшився більше ніж на 14 %; собівартість реалізації скоротилася лише на величину зменшення чистої реалізації.

Для того, щоб з'ясувати проблеми в управлінні, що призвели до зниження фінансових показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», використано функціональну модель оцінювання менеджменту компанії. В основі ФМОМ лежать шість основних функцій управління: прогнозування/планування, організація, мотивація, контроль, координація та комунікація. Оцінювання системи управління організації у межах функціональної моделі передбачає аналіз п'яти управлінських функцій, які відповідно є оцінним критеріями моделі. За результатами аналізу з'ясовано, що у системі управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не простежується єдність та узгодженість стадій процесу управління, дій керівників, та навіть співробітники відчують свою значимість у компанії. Необхідно покращувати такі функції менеджменту як мотивація та координація.

Обґрунтовано впровадження аудиту системи управління персоналом як комплексного всебічного дослідження системи управління персоналом на рівні вищого керівництва, служби управління персоналом та лінійного керівництва, що включає аналіз та оцінку кадрового потенціалу, функцій управління персоналом, організаційної структури та функціонального поділу праці, ефективності системи управління персоналом, а також розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Сформульовано концепцію аудиту системи управління персоналом як цільової підсистеми, представлену такими складовими як: сутність, зміст, цілі, завдання, рівні, напрями, принципи, методи, забезпечення та результати аудиту системи управління персоналом. Доповнено принципи аудиту системи управління персоналом, які враховують особливості системи управління персоналом як об'єкта аудиту, такі як багатоаспектність, адаптивність, узгодженість, перспективність тощо.

Уточнено та конкретизовано технологію аудиту системи управління персоналом, що включає: визначення цілей та завдань аудиту системи управління персоналом; розроблення методики проведення аудиту системи управління персоналом; систему основних показників; оцінку аудиторських ризиків; формування аудиторського висновку та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Розроблено класифікацію та склад показників аудиту системи управління персоналом, що включають такі напрямки як: аудит кадрового потенціалу, аудит функцій управління персоналом, аудит організаційної структури та функціонального поділу праці, аудит ефективності управління персоналом.

Розроблено методику проведення аудиту системи управління персоналом, засновану на методі функціонально-вартісного аналізу, що дозволяє за допомогою комплексного, системного дослідження системи управління персоналом визначити найефективніші напрями її вдосконалення.

Сформовано типову форму матричної моделі професійних компетентностей персоналу компанії в умовах нарощування функціональної гнучкості робочої сили, розроблено методичний підхід до розмежування персоналу на функціонально-компетентнісні категорії, що базується на ідеї кооперації професійних компетентностей, та оцінювання рівня компетентнісної конкурентоспроможності персоналу компанії, а також на умовному прикладі проілюстровано використання запропонованих методичних підходів.

Представлено рекомендації, щодо підготовки власних кадрів та підвищення їх кваліфікації шляхом організації Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське». Перевагами створення внутрішньокорпоративного центру підготовки та перепідготовки персоналу є: накопичення, систематизація та передача внутрішнього досвіду підприємства; формування основних принципів навчання, що безпосередньо пов'язані зі стратегічними планами підприємства; формування більш об'єктивної оцінки персоналу, зменшення витрат на адаптацію та атестацію; економія ресурсів вдосконалення системи розвитку персоналу; аналіз та узагальнення моделей

ефективної діяльності працівників підприємства; гнучке реагування та перебудова у зв'язку із змінами пріоритетності напрямків на підприємстві; підтримання та розвиток корпоративної культури підприємства; здійснення прямого зв'язку між навчанням та професійною діяльністю співробітників; максимально повне освоєння навчального матеріалу, циклічність, етапність його засвоєння; створення атмосфери комфорту та повної включеності до навчального процесу; проведення постійного моніторингу засвоєння навичок та застосування їх працівниками у процесі роботи; організація єдиних стандартів навчання, ексклюзивність програм, методів та форм подання матеріалу.

Зміст та структура проекту організації Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське»: дослідження потреби у навчанні персоналу підприємства; виділення основних напрямів підготовки та перепідготовки персоналу; функціональний напрям; оперативний напрям; адаптація нових працівників; виділення кадрового резерву; підбір та підготовка внутрішніх консультантів, наставників; створення програм підготовки та перепідготовки персоналу; створення дистанційних форм навчання (залежно від технічної оснащеності підприємства); виділення різних видів підготовки та перепідготовки персоналу (стажування; наставництво; кураторство; тренінги та семінари) виявлення потреби у підвищенні кваліфікації управлінської ланки підприємства тощо.

Основні напрями роботи Центру підготовки та перепідготовки персоналу ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське»: виявлення потреб та організація підготовки та перепідготовки керівного складу; створення та проведення тренінгових програм у галузі комунікацій, переговорів, управління конфліктами, цілепокладання та організації робочого часу, планування та делегування, управління стресом; створення методичних матеріалів, відеодопомог; розробка та впровадження системи моніторингу застосування навичок на робочому місці; створення системи особистого консультування працівників у галузі професійної діяльності; проведення організаційного консультування, формування команд із підвищення ефективності робочих груп.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Френкель А.А. Новий підхід до вивчення тенденцій економічного розвитку. Економіка та підприємництво. 2017. № 9. Ч. 3. С. 39–46.
2. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat, 1917, 174 p.
3. Кунц Г. Управління: системний та ситуаційний аналіз управлінських функцій; [Пер. з англ.; за ред. Д.М. Гвішіані]. М: Прогрес, 1981. 250 с.
4. Журавель В.І. Менеджмент у системі медичної допомоги. Одеса: Вид-во ЗМЗ, 2000. 432 с.
5. Мескон М. Основи менеджменту: Пров. з англ. – 3-тє вид. – М.: ТОВ «І. Д. Вільямс », 2006. – 672 с.
6. Лисецький Ю.М. Модель та система управління підприємством // Інформаційні та моделюючі технології: всеукр. наук.–практ. конф. Черкаси, 2014. С. 55.
7. Демінг У.Е. Вихід із кризи. Нова парадигма управління людьми, системами та процесами = Out of the Crisis. М: Альпіна Паблішер, 2011. 400 с.
8. Гайфуллін Б. Сучасні системи управління підприємством // Комп'ютер Прес. 2001. № 9. С. 23-27.
9. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; пер. с англ. – М. : «Советское радио», 1972. – 456 с.
10. Воронцова Г. В. Основні напрями адаптації системи управління підприємством у конкурентному середовищі [Електронний ресурс] / Г. В. Воронцова. –Режим доступу: [http://science.ncstu./articles/econom/2010\\_10/34.pdf/file\\_download](http://science.ncstu./articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download).
11. Глущенко В. В. Дослідження систем управління: [навч. посіб.] / В. В. Глущенко, І. І. Глущенко. – 2-ге вид., Перероб. та дод. – Залізничний: ТОВ НВЦ «Крила», 2004. – 416 с.

12. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С. 51–54.

13. Селезньова Г.О. Оцінювання ефективності системи управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf)

14. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) (дата звернення: 03.03.2020).

15. Лисецкий Ю. М. Система управления предприятием. Программные продукты и системы. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252 URL: [https:// /article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/viewer](https://article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/viewer) (дата звернення: 03.03.2020).

16. Макашева З. М. Исследование систем управления : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2008. 176 с.

17. Новожилов О. С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями : автореф. дис.... канд. экон. наук : 08.00.05. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizma-diagnostiki-sistem-upravleniya-predpriyatiyami> (дата звернення: 03.03.2020).

18. Бондаренко И. В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. Das Management. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата обращения: 03.03.2020).

19. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. Економіка розвитку : науковий журнал. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50.

20. Диулгаров Д. А. Диагностика у системі управління організацією/ Д.А. Диулгаров. – (<http://www.auditfin.com/fin/2008/4/Diulgarov-/Diulgarov%20.pdf>).

21. Коротков Е.М. Система менеджменту та управління виробництвом / Е.М. Коротков// Сучасне управління. – 2009. – № 2. – С.53–77.

22. Дмитро Маслов, Цифри розкажуть більше, ніж менеджери/Д. Маслов// Консультант. – 2005. - №9. – С. 14–18.
23. Мамонова О.А. Модель оцінки економічної ефективності системи управління підприємством/О.А. Мамонова. // Вісті ПДПУ ім.В.Г. Белінського. – 2011. – № 24. – С.52-56.
24. Мозговий А. Система збалансованих показників як інструмент мотивації персоналу/А. Мозговий// Кадровик. Кадровий менеджмент. – 2011. – №6. – С.11–13.
25. Оліщук О.В. Діагностика ступеня задоволеності потреб / Є.В. Оліщук//Метод парних порівнянь В.В. Скворцова. – (<http://brunner.kgu.edu.ua/index.php/cv/394-ierarhia>).
26. Соловійов А.В. Дослідження системи управління/А.В. Соловійов. – Навч. допомога. – 2010. – (<http://rudocs.exdat.com/docs/index-47187.html?page=16>).
27. Слинков В.М. Стратегічне планування з урахуванням збалансованої системи показників: стратег. Контроль: практ. рекомендації/В.М. Слинків. – Київ: Дакор., 2008. – 384 с.
28. Фрідаг Хервінг Р. Збалансована система показників: кер. з впровадження / Х.Р. Фрідаг, Ст Шмідт; [Пер. з нім.М. Реш]. – 2-ге вид., стер.: Омега-Л, 2007. – 267 с.
29. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 52–58.
30. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З. Б. Литвин // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – Т. 21, № 2. – С. 152—156.
31. Гречан А. П. Діагностика ефективності діяльності підприємств / А. П. Гречан, Н. Й. Радіонова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 10. – С. 56–61.

32. Глебова А. О. Економічна діагностика як основа визначення передумов розвитку підприємства в умовах кризи / А. О. Глебова, А. Ш. Абдуллаєва // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27), Ч. 1. – С. 154–158.

33. Андрушків Б. М. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві / Б. М. Андрушків, А. І. Піхурко // Збірник тез доп. IV Міжн. наук.-техн. конф. молодих уч. та студентів "Актуальні задачі сучасних технологій", (25–26 листопада 2015 р.). – Т.: ТНТУ, 2015. – Т. 2. – С. 168–169 – (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

34. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1 (40). – С. 146–151.

35. Станьковська І. М. Управлінська діагностика: загальна концепція та застосування в системі управління конкурентоспроможністю / І. М. Станьковська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9 (2). – С. 83–88.

36. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: [монографія] / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

37. Ліпич Л. Г. Формування системи управління якістю послуг підприємств житлово–комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін: [монографія] / Л. Г. Ліпич, О. Я. Іванків; Східноєвроп. нац. Ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк: Захарчук В.М., 2013. – 187 с.

38. Коваленко О. В. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень / О. В. Коваленко, Д. М. Біда // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – Вип. 7. – С. 5–11.

39. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник НТУ «ХП». Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. – № 50 (1023). – С. 67–75.

40. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М. В. Височина // Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – С. 86–89.

41. Marketing Media Review [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MGRB5yCoRKUJ:https://mmr.ua/show/kak-razvivaetsya-rynok-bezalkogolnyh-napitkov-v-ukraine-issledovanie-nielsen+&cd=6&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>

42. Світове виробництво безалкогольних напоїв: тенденції та перспективи [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://drinks.ua/news/mirovoe-proizvodstvo-bezalkogolnyh-napitkov-tendencii-i-perspektivy/>

43. BrauBeviale [Електронний ресурс] – Режим доступу : [4Hm3YrYNgczRAP7jbGCZ7vA8XwbBR8DWMU7Bm9FKZqjxQXPPcwMP1kDbK3mtBSdt2c6TmLCPiMSXa39uBiEBwkg4FW9DH2oqmJa3QMpEti](https://www.brau-beviale.com/)

44. ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://tppua.org/business/company/dp-pat-obolon-krasil%D1%96vske>

45. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://obolon.ua/ua/about/structure/5>

46. Звіт незалежного аудитора (Аудиторський висновок) щодо річної фінансової звітності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://obolon.ua/files/Krasilov\\_1-5.pdf](https://obolon.ua/files/Krasilov_1-5.pdf)

47. Фінансова звітність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://obolon.ua/ua/about/structure/5>

## ДОДАТКИ

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 2.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 10%

ID: 99550 Название: Диагностика та удосконалення системи управління компанією (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів) Добавлено в БД: 2021-12-16 Авторы: Поперечна Наталя Валеріївна Руководитель: к.е.н., доц. Шелест С. О. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	119279	706	13488 (11%)	127 (18%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

Дата отчета: 16.12.2021 11:31:15 441 100002309

Название файла: Поперечна Шелест

Ждмкн: 2018-01-01 Страниц: 87 Количество слов: 14963 Количество символов: 139623 Размер файла: 5.53 MB Файл: 1009492095

11 слов пропущены как исключенные, а не использованы в анализе слов

## 14.1% Совпадения

Наибольшее совпадение: 2.67% - Интернет-источником (https://www.stroy.ru/ruka.com.ua/pdf/02020154.pdf)

1.22% Источники из Интернета	109	Страница 30
3.32% Источники из Библиотеки	40	Страница 74

## 0.26% Цитат

Цитаты	1	Страница 30
Ссылки	1	Страница 74

## 0% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически. Фильтры исключений: коллеху 100 каждого из слов ждмкн

0% Исключений из Интернета	1	Страница 30
0% Исключенного текста из Библиотеки	8	Страница 75

## Модификации

Обнаружены модификация текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замещенные символы	54
--------------------	----

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Поперечна Наталя Валерівна на захист дипломного проєкту (роботи)  
за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Діагностика та удосконалення системи управління компанією (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Храстинська», м. Красилів)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.



Декан факультету

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Поперечна Н. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 85,71 %, добре 14,29 %, задовільно 0,00 % шкалою ЄКТС: А 53,33 %, В 6,67 %, С 13,33 %, D 20,00 %, E 6,67 %.

Методист факультету

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)  
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Поперечна Н. В. виконав дипломний проєкт на аналітичну тему «Вивчення роботи з клієнтами: комплексний науковий дослідження Редіро теоретичні основи діяльності та удосконалення системи управління компанією». Виконав свою роботу на високому рівні, продемонстрував глибокі знання з предмету, а також здатність до самостійного дослідження та аналізу. Робота містить цінні висновки та рекомендації, які можуть бути використані на практиці. Оцінка дипломного проєкту (роботи) «Дуже добре».

Керівник дипломного проєкту

« 16 » 12 2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (робота) розглянуто. Студент Поперечна Н. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

Микола Редіро  
« 16 » 12 2021 р.

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ

Дипломник: Поперечна Наталія Валеріївна

Тема дипломної роботи: Діагностика та удосконалення системи управління компанією (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

### Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень:    ; кількість сторінок записки: 88

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретико-методичні основи діагностики та удосконалення системи управління компанією. 2. Аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та діагностика системи управління компанією. 3. Удосконалення підсистеми управління персоналом ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в межах загальної системи менеджменту компанії

2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи діагностики та удосконалення управління компанією. У другому розділі проаналізовано результуючі показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та систему управління цією компанією. У третьому розділі визначено заходи з удосконалення системи управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробленого управлінського механізму проведення аудиту системи управління персоналом компанії на основі функціонально-вартісного аналізу.

5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

7. Відгук про проект (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Чичай В.Л., доц., к.т.н. каф. ОБЛ/ІІІ, а/ф. 199  
Дрого/аск.нн

16 12 2021 року



Д.І.І.