

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора
про затвердження теми

Шифр _____
«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему

Аналіз системи управління підприємством (на прикладі Кондитерської
корпорації «РОШЕН»)
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. Мз-83-0с Віниченко Анна Олександрівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Віниченко Анна Олександрівна
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Опанасюк Ю.А.
(підпис)

Суми 2022 рік

Анотація

В роботі розглянуто теоретичні аспекти аналізу системи управління на підприємстві.

Під час аналізу вивчалися економічні показники, організаційна структура, корпоративні ресурси, кадрова та збутова політика.

На основі отриманих результатів було надано засоби для вдосконалення організації ефективної підприємницької діяльності та визначено сучасні напрями вдосконалення системи управління підприємством.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ.

Реферат

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 43 стор., у тому числі 9 таблиць, 2 рисунка, 1 формула, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Метою дипломної роботи є аналіз та надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством (на прикладі Кондитерської корпорації «РОШЕН»).

основні показники виробництва цукерок, оцінюється діюча система управління,

Залежно від поставлених цілей вирішувалися такі завдання:

- аналіз системи управління, методів, принципів та процесів на підприємстві;
- вивчення організаційної структури, напрямів діяльності та ефективності існуючої системи управління на підприємстві;
- надання рекомендацій та шляхів вдосконалення існуючої системи управління.

Об'єкт дослідження цієї роботи - система управління підприємством.

Предмет роботи - внутрішні елементи роботи системи управління підприємством (на прикладі Кондитерської корпорації «РОШЕН»).

У процесі написання роботи аналізувалися основні показники виробництва кондитерської, оцінка діючої системи управління, а також з'ясувалися основні недоліки системи управління підприємством, надалися пропозиції щодо вдосконалення.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ.

Резюме

Бакалаврська дипломна робота на тему «Аналіз системи управління підприємством».

Система управління — це організаційний комплекс, що складається з багатьох взаємодіючих елементів, у тому числі керованих об'єктів і суб'єктів. Аналіз - одна з основних функцій управління. Це процес всебічного вивчення системи управління, внутрішнього та зовнішнього середовища її функціонування. Аналіз є важливим інструментом для пізнавальної діяльності керівників. Систему управління аналізують для того, щоб знайти відхилення системи та покращити слабку ланку управління.

Об'єкт дослідження цієї роботи - система управління підприємством.

Предмет роботи - внутрішні елементи роботи системи управління підприємством (на прикладі Кондитерської корпорації «РОШЕН»).

Метою дипломної роботи є аналіз та надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством (на прикладі Кондитерської корпорації «РОШЕН»).

Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 43 стор., у тому числі 9 таблиць, 2 рисунка, 1 формула та список використаних джерел.

Написавши дипломну роботу, я дізналася про діяльність Кондитерської корпорації «ROSHEN», її систему управління, організаційну структуру, виробничу діяльність, а також вивчила управління фінансово-господарською діяльністю та корпоративну стратегію, планово-господарську діяльність, управління персоналом. Були з'ясовані деякі недоліки підприємства, запропоновані методи вдосконалення системи управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1 Сутність системи управління підприємством та її аналізу	8
1.2 Принципи та методи аналізу системи управління підприємством	11
1.3 Аналіз процесів управління підприємством	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»	
2.1 Загальна характеристика Кондитерської корпорації «РОШЕН»	20
2.2 Організаційна та корпоративна структура управління	22
2.3 Аналіз управління персоналом	24
2.4 Основні засоби Кондитерської корпорації «РОШЕН»	27
2.5 Економічні показники Кондитерської корпорації «РОШЕН»	28
РОЗДІЛ 3	
3.1 Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності Кондитерської корпорації «РОШЕН»	32
3.2 Сучасні напрями удосконалення системи управління Кондитерської корпорації «РОШЕН»	33
3.3 Економічна ефективність виконання запропонованих заходів	34
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Одною з важливих проблем теперішньої стадії розвитку економіки є проблеми в системі управління.

Аналіз системи управління виробництвом один з важливих етапів підвищення ефективності роботи виробництва. Досвід доводить, що де знаходяться керівники та спеціалісти завжди удосконалюють управління підприємством, трудовий персонал забезпечують сталий зріст виробництва продукції, економії грошей, результативності праці і збільшення рентабельності.

В середині ринкових відносин забезпечити виробництву ефективну роботу та конкурентоспроможність може лише ефективна робота системи управління його виробничої діяльності. На сьогоднішній день підприємство повинне визначати і спрогнозувати зовнішнє середовище, ціни, різноманітність продукції, ринки збуту, постачальників та інше, миттєво та важливо вірно реагувати на хоч які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, і завдяки ним покращувати свою роботу. Це значить, що керівництво виробництва постійно повинно знаходити нові незвичні шляхи в керуванні. Один важливий і новий підхід до керування є забезпечення результативного керування як визначальний чинник ефективного виробництва.

Ще актуальність теми аналізу зумовлена тим, що в середовищі енергійності модернізованого підприємства і загалу управління повинне знаходитися в стані неперервного розвитку, яке на сьогоднішній день ніяк забезпечити без аналізу тенденцій і можливостей, без можливості вибору і напрямків розвитку.

Об'єкт дослідження цієї роботи - система управління підприємством.

Предмет роботи – внутрішні елементи роботи системи управління підприємством (на прикладі Кондитерської корпорації «РОШЕН»).

Метою дипломної роботи є дослідження та надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством (на прикладі Кондитерської корпорації «РОШЕН»).

У першому розділі цієї роботи розглянуті поняття, сутність, принципи та методи системи управління, а також аналіз процесів системи управління.

У другому розділі описується система управління Кондитерської корпорації «РОШЕН». Наведена загальна характеристика підприємства, описана організаційна структура і проведено аналіз процесів системи управління в Кондитерської корпорації «РОШЕН».

Пропозиції щодо покращення системи управління підприємством висвітлені в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність системи управління підприємством та її аналізу

Аналіз — головна функція управління. Він є процесом всестороннього дослідження системи управління, зовнішньої і внутрішньої сфери її діяльності. Аналіз є неодмінним важелем інформативної діяльності керівника, вживаних при вивченні системи керування, який дає змогу порівняти теоретичні, нормативні вимоги до системи, організаційної структури та процесу керування з дійсними характеристиками їх реалізації. Якісний аналіз майже постійно може знаходити відмінності між даними характеристиками. Тому він вживається для знаходження резервів і стримуючих факторів сталого функціонування, збереження та розвитку підприємства.[2]

Аналіз дає право визначити причини, що сприяють або перешкоджають роботі системи керування. Вживаючи показники, одержані завдяки аналізу, можна вчасно ухвалити рішення, виправити їх як будуть потреби і покращити ефективність роботи системи керування. Врешті-решт, старання спеціалістів мають прийти до генерації системи керування, робота якої погоджувалася б з зовнішньою і внутрішньою сферою функціонування та залишалася в рамках національних цінностей й інтересів. Ця система має гарантувати отримання результатів, що шукалися згідно з заданою умовою.[1]

Аналіз містить комплекс прийомів формування та вивчення інформації про систему керування, яка досліджується, що дає право надати правдиву оцінку її діяльності, стану та тенденцій розвитку. Готуючись до аналізу, потрібно спочатку провести перевірку системи управління, установити плюси та мінуси системи. Після цього треба сформулювати спрямованість діяльності з вдосконалення управління та її мету, визначити чинники, які можуть ускладнювати зазначену дію, непотрібний шанс покращення її якості. Під час росту і заплутаності, оргструктур управління збільшує важливість аналізу,

поповнюється асортимент засобів та способів, які використовуються для аналізу системи керування, обрання та пояснення більш правильного курсу її пристосування до установ внутрішнього та зовнішнього середовища.[30]

Аналіз буває комплексним, тобто охоплює всі основні елементи системи керування(оргструктура, люди, інформація, технології для виконання функцій управління, методи управління, документообіг). Залежно від мети аналізу когнітивні процеси можуть бути застосовані або до окремих елементів системи управління, або до всіх елементів.

Синтетичний аналіз відрізняється повнотою вивчення системи управління. Він систематично вивчає її в тісному зв'язку з усіма її внутрішніми елементами, усіма галузями та сторонами діяльності. Завдяки своїм характеристикам від комплексного аналізу виправдано очікувати більш об'єктивної оцінки результатів системи управління, ніж зазвичай. Але комплексний аналіз займає багато часу і не завжди доречний. Через це часто використовують лише вибірковий аналіз елементів системи управління, зазначають з якоїсь причини потребу конкретного дослідження(наприклад, визначення прав та відповідальності учасників управління,стан департаменталізації). [3]

Залежно від періоду, охопленого аналізом, прийнято розрізняти довгостроковий, поточний та оперативний аналіз системи управління. Крім того, аналіз може бути систематичним, регулярним, періодичним або епізодичним, за потреби, і обов'язковий, а також для визначення методів і засобів його проведення.[7]

Пропозиції, написані за допомогою матеріалів аналізу системи керування, потрібно направляти підрозділам і конкретним виконавцям, що зацікавлені в цьому. Важливо, щоб була встановлені зобов'язання робітників вчасно виконувати рекомендації. Важливо, щоб на масштабних виробництвах аналіз системи керування проводився за допомогою спеціального підрозділу, яким керує директор або його заступник.

Аналізуючи систему керування, більше часу потрібно приділити опрацюванню інформації, яка поширюється комунікаційними каналами системи.

Хоч ця робота значима і корисна, досліджувати її треба з боку рішення тих задач, що представлені дослідним підприємством.[4]

Організаційна структура керування має піддаватися аналізу. Необхідно забезпечити її злагоджений і внутрішньо впорядкований, а діяльність людей, які в ньому працюють, координувалася спільними інтересами, виконуючи бажання особистості. Також потрібно зробити оцінку, як добре прорахована організаційна структура.

В складі аналізу організаційної структури керування знаходиться формулювання або роз'яснення мети і задач діяльності системи, повний огляд наявної структури, визначення характеру та кількості функцій, які вона має робити, а ще формулювання методів та способів їхньої реалізації. Це допомагає встановити склад, ієрархію та взаємозв'язки структурних підрозділів у процесі управління. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати ієрархію структури, актуальність і життєздатність різних елементів, ефективність прийняття рішень і ефективність його реалізації. При цьому враховуються не тільки кількісні характеристики, а й якісне різноманіття існуючих зв'язків між елементами організаційної структури та механізмів, за допомогою яких вони виникають.[11]

Аналіз підтверджує роль кожного будівельного блоку шляхом вивчення його функції та зв'язків всередині та поза системою. Аналіз матеріалу служить основою для моделювання процесів, що притаманні системі, визначення повноважень, якими повинні володіти різні рівні влади, і розрахунку потоку інформації для забезпечення розроблення та впровадження відповідних рішень.

Під час аналізу корисно визначити, чи має компанія тенденцію до тиражування (через незнайомство з організаційними питаннями), до тиражування організаційної структури менеджерів вищого рівня. Щоб уникнути цього викривлення, необхідно виходити з унікального стану кожної конструкції та створювати відповідно до вищезазначених принципів управління.

1.2 Принципи та методи аналізу системи управління підприємством

Існує ряд основних аналітичних принципів, і використання цих принципів допомагає не упускати з уваги найважливіші чинники, що визначають ефективне функціонування системи управління в місцевих та національних інтересах.

Принцип адекватності. Будь-яка система керування є невід'ємною частиною механізму впорядкування соціальних процесів. Розвиток суспільства має базуватися на вихідних базових цінностях, притаманних підприємству. Виробничі цілі повинні досягатися на основі цінностей, вихідного ядра, що проходить через усі елементи системи управління, об'єднуючи їх, пов'язуючи між собою, забезпечуючи єдність підприємства.[5]

Принципи визначення причинності. Для успішного управління вам потрібен аналіз, щоб ви могли встановити і зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки ваших систем, а також зв'язки між ними та загальну складність процесу.[5]

У сучасному управлінні це насамперед суб'єкт-об'єктні відносини, які так чи інакше існують в організованому просторі, в якому реалізуються конкретні ідеї управління. Модель просторової організації інша. Вони згруповані і при переході від індустріальної до постіндустріальної економіки - об'єднані в мережу, що значно знижує транзакційні витрати.

Різноманітність і диференціація моделей і рівнів просторової організації породжують різноманітні правила використання. На макрорівні перший — це набір національних правил, міждержавних правил і правил самодисципліни ринкових відносин. На організаційному рівні це пропорція централізації і незалежності, делегування повноважень і відповідальності, дотримання принципів управління і таке інше.

Суб'єкт-об'єктні відносини формуються як всередині суб'єкта господарювання, так і завдяки зовнішньому середовищу. Внутрішні відносини формулюються формою технічних взаємодій між суб'єктами господарювання та керованими об'єктами, впливають на нормативно-управлінські аспекти. Зовнішні зв'язки формуються в процесі взаємодії суб'єктів та об'єктів

господарювання з природним середовищем, регіональною системою управління, фінансовою економікою, наглядово-правовою системою. [6]

Зробимо аналіз основних причинно-наслідкових зв'язків, які виникають із економічного зв'язку між двома системами управління, бізнесом та державою. Як прояв трудово-капітальних відносин, економічні відносини тут встановлюються через діяльність суб'єктів господарювання, але вони визначаються об'єктивно і залежать від природного, соціального, трудового, інституційного та культурного середовища, рівня розвитку науки і техніки. Вони відбуваються завдяки окремо визначеним господарським зв'язкам, які забезпечують механізм роботи економіки. Критерієм якості та ідеальних економічних відносин і відносин між бізнесом і державою є збалансованість їх економічних інтересів, що передбачає задоволення інтересів цих суб'єктів господарювання, їх взаємозв'язків і взаємозалежностей. Для того, щоб виробництво стало реальною стратегічною силою соціально-економічного розвитку країни, його становлення та функціонування потребує певних умов. Необхідність існування цих умов пов'язана з їх роллю у формуванні виду бізнесу підприємця та особливостями самого підприємця. Такими основними умовами є економічна свобода виробників, споживачів і конкурентні відносини між виробниками. [34]

Економічна свобода характеризується тим, що суб'єкт ринкових відносин може вільно обирати рішення щодо входу та виходу з цього сектору ринку, продажу чи закупівлі товарів, ризикованої діяльності та творчості, ініціативи. Умови рівної конкуренції для всіх суб'єктів ринкових відносин створюють таке конкурентне середовище.[35]

Економічна свобода і конкуренція можуть існувати лише на основі приватної власності, умов приватного володіння та результатів виробництва.

Однією з найважливіших економічних умов розвитку виробництва є початковий капітал, який може забезпечити стартову силу підприємства. Вирішальну роль у створенні соціально-економічних умов для діяльності приватних підприємств відіграє держава. Держава законодавчо регулює питання

приватизації державного майна, визначає правила створення різних форм організаційно-правового управління, надає напрями матеріальної та фінансової допомоги структурі нових організацій у сфері економіки. [20]

Принцип ідентифікації системи управління. Просту систему керування легко змінити та адаптувати до навколишнього середовища. Демократизація економіки, розвиток ринкових відносин зумовили появу багатьох господарюючих суб'єктів, які були ідентифіковані як прості системи управління. Вони охоплюють великі простори і використовують свої ресурси. Одним із ключових питань для урядів на національному, регіональному та місцевому рівнях є аналіз систем управління такими суб'єктами господарювання для визначення їх просторового масштабу та оцінки стану відтворення споживаних природних ресурсів. [5]

Завдання аналізу полягає в тому, щоб кожен комерційний суб'єкт, який є користувачем простору та його ресурсів, мав чітке уявлення про масштаби своєї діяльності, негативний вплив на зовнішнє середовище та розміри його компенсації у зв'язку з цим. Цей підхід допомагає дати лад екологічним і соціально-економічним відносинам в активних ринкових зв'язках між комерційними суб'єктами, для того щоб зберегти нормальне середовище для життя людини. [2]

Складні системи управління не можуть нав'язувати підхід до розвитку. Вони мають здатність самостійно розвиватися і виходити з хаосу. Організація, яка пристосовується до нових умов свого зовнішнього та внутрішнього середовища, може розвиватися з хаосу сама по собі, і часто кількома способами. Перш ніж спробувати м'яке керування ефектами складної системи, необхідно проаналізувати та зрозуміти її топологію, режими та умови процесів швидкого розпаду та процесів самостимульованого зростання, а також сформулювати вимоги для підтримки стабільності. [31]

Оволодіння принципами організаційної культури для повного розуміння та вирішення аналітичних проблем необхідно для оволодіння організаційною культурою, яка представлена конкретною субкультурою зі своїми цінностями

та корпоративними нормами поведінки. У цій ситуації аналіз буде значити якість засобу, що зараджує раціоналізації ціленаправленої діяльності підприємства, полегшення й уникнення можливих суперечностей, здобутку її функціональних і соціальних цілей. [5]

Існують різні методи аналізу системи управління. У кожному випадку конкретні аналітичні методи та методики вибираються виходячи зі специфіки передбачуваної мети. Найпоширенішими методами аналізу є: метод системного аналізу, метод аналізу ситуації, метод експертної оцінки, «метод мозкового штурму», метод функціонального аналізу тощо. З їх допомогою даються якісні та кількісні оцінки аналізованих систем управління. Вибір методів аналізу для різних елементів системи управління ґрунтується не тільки на їх конкретних обставинах, а й на умовах їхньої роботи. Системний аналіз системи контролю дозволяє найкраще виявити слабкі сторони вашої організації, основні фактори, що перешкоджають ефективності її роботи. [32]

Найбільш повним і перспективним методом є системний аналіз, який дає опис об'єкта дослідження для класу систем. Таким чином, аналізований об'єкт вважається підсистемою більшої системи, і всередині підсистеми приписуються досить самостійні частини. Цей метод значною мірою сприяє встановленню цільових рівнів і критеріїв оцінки на основі цільових функцій системи. Загальна мета великої системи, якщо вона є, ієрархічно трансформується в цілі її підсистем, які досягаються шляхом досягнення цілей. Тому об'єктом аналізу в системі управління може бути як вся система, так і окремі її блоки (підсистеми). Однак систему управління, яка є підсистемою великої системи, необхідно аналізувати з урахуванням природи великої системи. Аналізується набір елементів, що утворюють підсистему підприємства (організаційна структура, люди тощо), з урахуванням усіх взаємозв'язків. [8]

Перед аналізом необхідно визначити предмети дослідження. На початковому етапі аналізується структура системи та її зовнішні зв'язки, а також важливі зв'язки між парними підсистемами та уповноваженими організаційними підрозділами. Для вирішення цих проблем слід використовувати методи

сценаріїв. Наступний етап визначення цілі, а потім етап розробки можливих варіантів досягнення мети (для чого розробляється обґрунтована логічна чи математична модель). [9]

У цьому випадку важливо дотримуватися принципів і прийомів управління в умовах ризику та невизначеності. У зв'язку з цим особливу увагу слід звернути на фазу порівняння витрат і результатів (розрахунок ресурсів, необхідних для кожного варіанту досягнення цілей і очікуваної ефективності його використання). В умовах непередбачуваних змін ринкової кон'юнктури та можливості забезпечення належної гнучкості проекту найкраще присвятити завершальний етап аналізу перспектив, пов'язаних із реалізацією проекту.

Кожен етап процесу системного аналізу може бути раціонально структурований лише в тому випадку, якщо він постійно наповнюється та коригується інформацією, яка відповідає вимогам, отриманим від рішення. Особливу увагу слід звернути на інформацію, яка використовується при аналізі «чутливості». Цей аналіз виконується для того, щоб полегшити визначення тих параметрів проблемної ситуації, до зміни яких прогнозовані рішення є найбільш чутливими.

Метод експертної оцінки. Багато експертів сприймають це настільки серйозно, що схильні вважати його загальним і ефективним методом, який однаково застосовується як до прийняття рішень, так і до вирішення проблем. При цьому експертне оцінювання не замінює обчислення, а просто дозволяє організувати різного роду інформацію, щоб краще розуміти складні проблеми та успішно готувати раціональні рішення. Практика підтверджує достовірність результатів, отриманих на основі висококваліфікованого експертного висновку, і оснащена сучасними науковими методами. [10]

Участь експертів в експертизах не зменшила, навпаки, підвищила вимоги до ділової компетентності. Справа в тому, що менеджери з прийняття рішень зобов'язані перевіряти роботу експертів, перевіряти обґрунтованість висновків, визначати правомірність методів, які використовуються експертами.

Для вивчення ситуації проблеми формувалася група дослідників за особливим порядком у кожному конкретному випадку. Ця команда зазвичай включає менеджера (або іншу компетентну особу), функціональних експертів та зовнішніх консультантів. Передбачається, що кожен експерт має глибокі знання в галузі менеджменту, економіки та досвід практичного застосування. Експертом може бути людина або орган, уповноважений проводити дослідження спірних і проблемних питань для досягнення справедливого затримання.

У функції експертної групи входять: визначення суб'єктів для огляду, відбір досліджуваних характеристик, вибір експертів і визначення методів їх опитування, формування запитань, форм або анкет для експертної оцінки, аналіз додаткової інформації. остаточна обробка та оприлюднення рекомендацій експертних висновків. Кінцевий результат експертизи - дані (числові та нечислові), отримані під час дослідження і використані для розробки рішення

Експертиза має базуватися на дослідженні з використанням як офіційних, так і неофіційних джерел інформації. Як показує досвід, важливо заздалегідь знати думки експертів щодо обсягу інформації, яку можна отримати з офіційних джерел, а потім зрозуміти природу і формат конкретного соціологічного дослідження, щоб отримати необхідну інформацію з неформальних джерел. Як наслідок, стандартні скарги експертів на те, що наданого їм матеріалу недостатньо для ефективної роботи, були виключені. [12]

Експертний аналіз проводиться в кілька етапів у наступному порядку:

1. точно сформулювати проблемну ситуацію, визначити допустимі зміни характеристик предмета, виділити та оцінити фактори, що стимулюють або гальмують їх розвиток;
2. розкласти об'єкт на складові підсистеми та розставити їх за значенням;
3. встановити фактори, що впливають на кожен підсистему, та взаємозв'язок між ними;

4. вибір методів дослідження підсистем;
5. отримати цими методами проміжні прогнози та під прогнози підсистеми розподілу;
6. упорядковувати, синтезувати, об'єднувати та координувати отримані дані;
7. сформувані комплексне поняття у вигляді набору обґрунтовано визначених і кількісно виражених показників;
8. завершити аналіз;
9. передати остаточну інформацію керівнику системи для остаточного обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Об'єктом експертизи зазвичай є складна система, дослідження якої потребує спільних зусиль фахівців різних спеціальностей. Взагалі, склад експертів має бути таким, щоб кожне питання розглядали не менше двох експертів - експертів з предмета дослідження. Мінімумально необхідну кількість експертів було встановлено з метою забезпечення репрезентативності їх оцінок. Визначення компетенції експертів керується практичними правилами, які враховують займану посаду, досвід роботи, внесок багатьох експертів з однаковими характеристиками та ефективну участь у дискусіях.

Слід сказати, що експертні оцінки, проведені в різний час навіть одним експертом, можуть істотно відрізнятися. Це пов'язано з багатьма психологічними та фізичними особливостями людини, такими як відволікання уваги на інші проблеми, зміна обсягу своїх посадових обов'язків, вплив інших людей та обставин.

1.3 Аналіз процесів управління підприємством

Діяльність підприємства часто вимагає аналізу окремих елементів системи, так само як процес управління стає складним, оскільки кількість ієрархій і спеціалізованих підрозділів продовжує зростати, що призводить до його неефективності. У цьому випадку потрібно знайти правдоподібну відповідь на

питання, яка структура управління вигідніше - у згладжуванні, коли мінімальна кількість рівнів управління дозволяє керівникам вищого рівня звертатися безпосередньо до підлеглих, або у вертикалі. У плоскій структурі менеджери в курсі всіх поточних справ. Але чим більший бізнес, тим більше інформації потрібно запам'ятати. Вертикальна конструкція усуває цей недолік, оскільки відповідальність і контроль розподілені на багатьох «поверхах». Але такий стиль управління означає, що організація не встигає швидко і адекватно реагувати на зміни ситуації. [13]

Контроль кількості ланок у піраміді багато в чому залежить від показника контролю. Якщо виникне необхідність, важливо визначити, скількома робітниками керівник має можливість керувати на підприємстві, яке було аналізоване. Для того щоб підлеглі залишалися підконтрольними, треба визначити необхідну чисельність робітників для аналізованого підрозділу.

Важливий аналіз вимагає організаційних методів прийняття рішень. Начальники часто ігнорують рекомендовані методи, не розуміючи чи не усвідомлюючи їх важливості; способи, за допомогою яких інформація підтримує прийняття рішень, не враховуються чітко й ретельно. Аналітики повинні знати, що на кожному етапі процесу розробки рішення можна використовувати різні підходи для вирішення проблеми підвищення його ефективності. Важливість того чи іншого підходу часто переоцінюється.

При аналізі необхідно враховувати особливий вплив особистості лідера на формування корпоративної культури і сподіватися зрозуміти, наскільки його здібності сприяють адаптивності цієї культури.

Іншим кутом аналізу є вивчення процесу управління, який виконує план, виконує функції та дії, необхідні для вирішення проблем, з якими стикається система управління.

Аналіз процесу управління – це метод всебічного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Він дозволяє порівняти теоретичні, нормативні вимоги процесу управління з реальними характеристиками його реалізації. Цей аналіз виявив їх відмінності. Тому він

використовується для виявлення резервів удосконалення процесу управління.[14]

Аналіз виявляє причини, які управлінню допомагають або роблять гірше, а також впливають на ефективну роботу системи. Використовуючи дані, отримані в результаті аналізу, можна вчасно приймати або коригувати рішення та реалізовувати їх для підвищення ефективності всього процесу управління.

Необхідно проаналізувати, чи дотримуються принципів, функцій та методів управління, від чого багато в чому залежить успішне функціонування організації. Крім загальних функцій, не можна ігнорувати спеціальні функції, зумовлені особливостями системи аналізу. [36]

Важливо усвідомити, як комунікаційні канали забезпечують безперешкодний потік інформації від суб'єкта до об'єкта і навспак. Важливий інтерес для аналізу становлять соціальні відносини між окремими особами та соціальними групами, а також формальні та неформальні відносини, які сприяють ефективності організації.

Враховуючи все, системний підхід буде більш зручним для аналізу, завдяки якому система керування має бути досліджена як ціле, яка в собі містить окремі самостійні, але маючі зв'язок частини і переміна будь-якої з них має вплив на становище і місце знаходження не лише окремих частин, а й цілого.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»

2.1 Загальна характеристика Кондитерської корпорації «РОШЕН»

«РОШЕН» - це лідер вітчизняного ринку шоколаду, заснована в 1996 році. Вона включає в себе 4 кондитерські фабрики – Маріупольську, Вінницьку, Київську та Кременчуцьку. 2006 року до кондитерської приєдналася литовська Клайпедська кондитерська фабрика.[38]

Різноманітність товару перевищує 200 видів шоколаду, карамелі, цукерок, вафель, мармеладу, печива та тортів. Готова продукція реалізовується по всій території України.[21]

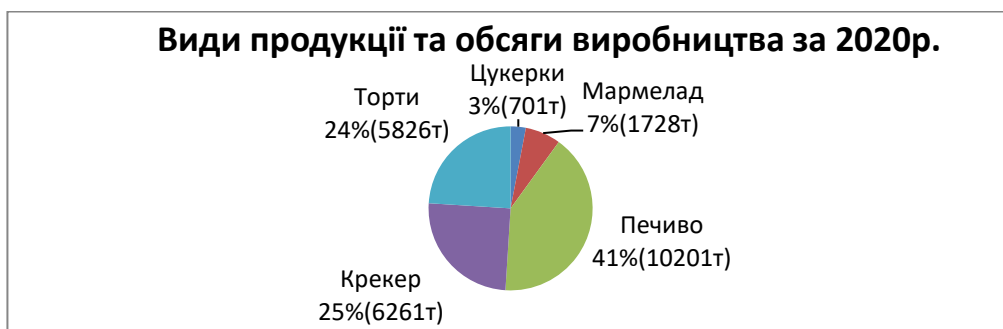


Рис. 2.1 Види продукції та обсяги виробництва за 2020 р.

Восени 2002 року була розповсюджена масова рекламна кампанія.

РОШЕН як бренд:

- лише український бренд, оскільки «РОШЕН» - вітчизняний виробник, що є перевагою над конкурентами "Корона" і "Світоч";
- весь товар корпорації - продукція високої якості.[26]

Головний меседж: «РОШЕН» - український продуцент кондитерських виробів високої якості.[39]

Щоб покращити умови зберігання готової продукції та сировини, щоб оптимізувати поставки товару та мінімізувати затримки товару на складі - корпорація створила особистий логістичний центр.

Продукція представлена в Україні, Казахстані, країнах Кавказу, Середньої Азії, Молдові, Німеччині, США, Литві, Ізраїлі та інших країнах. [15]

На кондитерській «РОШЕН» введена цехова структура виробництва, де в основних шістьох цехах здійснюється перетворення сировини та напівфабрикатів на готову продукцію (табл. 2.1)[25]

Таблиця 2.1 Основні цехи «РОШЕН»

Назва цеху	Продукція, що виготовляється
Роздрібний цех	Цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремowymi, збитими

	начинками, а також цукерки на молочній основі
Карамельний цех	Карамель різних гатунків, льодяникова з фруктово-ягідними, лікерними, помадними, шоколадно-лікерними та подвійними начинками
Борошно-кондитерський цех	Затяжні, здобні та цукрові сорти печива
Шоколадний цех	Шоколад звичайний, шоколад десертний, шоколад з начинками, а також какао порошок
Цукерковий та мармеладний цехи	Цукерки з помадними корпусами, ірис, батончики
	Мармелад,фруктово-ягідний,желейний нарізний, зефір, лимонні часточки
Крекерний цех	Різні сорти крекерів

Щоб повністю охарактеризувати «РОШЕН» важливо буде провести SWOT-аналіз корпорації, що надасть змогу провести зв'язки між сильними і слабкими сторонами(табл.2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз корпорації

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Гарна репутація кондитерської	1. Маленька популярність продукції за кордоном
2. Різноманітність цінової політики	2. Нестабільні ціни на сировину
3. Висока якість продукції	3. Велика собівартість продукції
4. Постійне оновлення асортименту	

5. Багаторічний досвід 6. Високий рівень технічної оснащеності 7. Співпраця з іноземними ринками 8. Розширена збутова вітчизняна мережа 9. Вдалі ідеї з просування продукції 10. Висока конкурентоспроможність	4. Недостатньо кваліфікований персонал 5. Дуже коштовне просування нових виробів
Можливості 1. Підвищення продуктивності 2. Спрямування роботи на нову групу споживачів 3. Нові ринки збуту	Загрози 1. Сильні конкуренти 2. Постійна інфляція 3. Високий курс валют

Зробивши SWOT-аналіз, можна стверджувати, що основні проблеми для кондитерської це висока собівартість продукції та швидкий розвиток основних конкурентів, що може зменшити кількість потенційних клієнтів. Але корпорація запроваджує вдалі заходи для просування продукції та має потрібну кількість фінансів для покращення стану кондитерської.[22]

2.2 Організаційна та корпоративна структура управління

Структура управління – це співвідношення і сукупність лінійних і функціональних ланок в управлінні. Рівень досконалості структури керування обумовлює ефективність діяльності апарата управління.[29]

Структура «РОШЕН» створена за лінійно-функціональним принципом, бо розподіл праці в структурі управління реалізується через сукупність однакових робіт з функціями керування та об'єднання їх у підрозділи апарата керування.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки лінійно-функціонального управління

Кондитерська робить бухгалтерський, оперативний облік і статистичний згідно з діючим законодавством України. Усі бухгалтерські звіти доручені головному бухгалтеру. Організаційна структура «РОШЕН» визначена

Переваги	Недоліки
власна підзвітність виконавця одній людині	спеціалісти, окрім своїх основних обов'язків, здійснюють роботу з обліку і контролю
відсутність суперечливих вказівок	потреба високої майстерності керівників, найбільше високопоставлених
відповідальність усіх за здійснення задач	
стимулювання розвитку компетентності	
розширення можливості ухвалення точних рішень	
спеціалізація діяльності керівників	
зменшення часу на вирішення технологічних питань виробництва	

підприємством, згідно задач, які воно поставило перед собою.

Головними в управлінні кондитерської є співвласники підприємства.[24]

Управлінням діяльністю корпорації займаються 5 осіб, яких очолює голова правління, який є генеральним директором підприємства. [16]

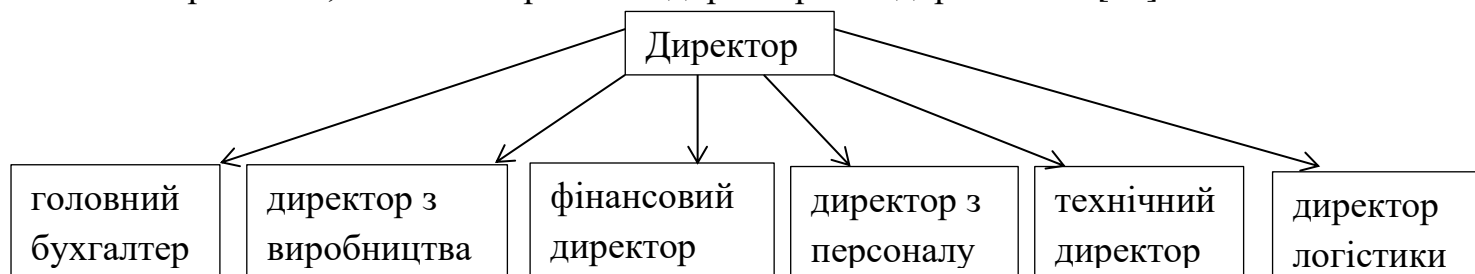


Рис. 2.2 Підлеглий персонал генеральному директору

Організаційна структура кондитерської складається з:

- бухгалтерії(керує фінансовий директор);
- юридичного відділу;

- відділу поставок;
- економічного відділу(керує фінансовий директор);
- відділу головного технолога;
- господарського відділу;
- відділу головного механіка;
- відділу з охорони праці.

Під владою головного бухгалтера знаходяться бухгалтер і архів. Бухгалтерія та планово-економічний відділ виконують бухгалтерський і фінансовий обліки корпорації, відділ збуту відповідальний за організацію маркетингової та збутової діяльності.

Основні документи, які регламентують діяльність кондитерської є:

- | | |
|--|---|
| 1.статут; | 6.положення про порядок розподілу |
| 2.положення про виконавчий орган; | прибутку. |
| 3.положення про спостережну раду; | 7.положення про акції акціонерного |
| 4.положення про ревізійну комісію; | товариства; |
| 5.положення про загальні збори акціонерів; | 8.положення про посадових осіб акціонерного товариства; |

2.3 Аналіз управління персоналом

Аналіз кількісного складу «РОШЕН»(табл. 2.4) дає змогу розглянути середньооблікову кількість робітників. [17,18]

Таблиця 2.4 – Кількісний склад робітників кондитерської «РОШЕН»

Показник	Роки		Порівняння років, %
	2019	2020	
Середня чисельність штатних працівників(осіб)	745	907	21,7

Кінець таблиці 2.4

Середньооблікова чисельність позаштатних працівників(осіб)	3	0	-100
Робітники, які працюють неповний робочий день(осіб)	28	33	17,9
Фонд оплати праці(тис. грн.)	180473	312927,8	73,4

Зробивши аналіз кількісного складу робітників можемо зробити висновок, що середня чисельність штатного персоналу зросла в 2020 році порівняно з 2018 роком на 21,7%. Чисельність робітників, що працюють неповний робочий день у 2020 році збільшилась на 17,9% порівняно з 2018 роком. Розмір фонду оплати праці збільшився у 2020 році порівняно з 2018 роком – на 73,4 % у зв'язку зі збільшенням заробітної плати.

Співробітники «РОШЕН» можуть приймати участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах та претендувати на кар'єрний ріст. [16]

Проведемо характеристику персоналу за освітньою структурою(табл.2.5)

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу за освітньою структурою

Ступінь освіти	2019 рік		2020 рік		Різниця %
	К-ть осіб	%	К-ть осіб	%	
Середня освіта	10	1,3	10	1,2	-0,1
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	315	41,9	321	39,7	-2,2
Неповна вища освіта	84	11,2	73	9	-2,2
Базова вища освіта (бакалавр)	8	1,1	8	1	-0,1
Повна вища освіта	335	44,5	397	49,1	4,6
Разом	752	100	809	100	0

За період 2019-2020рр. питома вага працівників з повною вищою освітою збільшилася на 4,6 %, а всіх інших працівників зменшилася. Отже, на роботу до корпорації прийшли більш освічені працівники.

Для кондитерської важливо, щоб кожен робітник мав можливість для особистісного та професійного росту. Хто тільки хоче доєднатися до колективу висококласних спеціалістів, може пройти програму навчання, після закінчення

якої шанси кандидата на працевлаштування зростають. Система внутрішнього навчання об'єднує адаптацію нових співробітників, підвищення особистої ефективності, розвиток професійних навичок і розвиток лідерства. [16,19]

2.4 Основні засоби Кондитерської корпорації «РОШЕН»

Удосконалення структури основних фондів, особливо збільшення частки його активних частин, сприяє збільшенню виробництва, зниженню собівартості продукції, збільшенню грошових заощаджень підприємства.

Основні засоби мають грошову оцінку і відображаються в балансі таким чином:

- Первісна вартість, балансова вартість. Це сума вартості будівництва, виготовлення, придбання, транспортування та вартості основного засобу, що діяла на момент його введення в експлуатацію;
- відновлювальна вартість. Це ліквідаційна вартість відтворювальної вартості основного засобу в сучасних умовах і поточної ціни;
- залишкова вартість. Це відображення вартості основного засобу на даний момент часу з урахуванням амортизації.

Структура, склад та баланс основних фондів підприємства (що вимірюються залишковою вартістю) подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні засоби Кондитерської корпорації «РОШЕН» за 2020 рік[17,18]

Назва основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, усього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	628 681	613 427	25 616	28 982	654 297	642 409

Кінець таблиці 2.6

будівлі та споруди	169 512	156 980	25 084	25 084	194 596	182 064
машини та обладнання	276 113	256 048	374	748	276 487	256 796
транспортні засоби	5457	5213	0	0	5457	5213
земельні ділянки	146 560	146 560	0	0	146 560	146 560
інші	31 039	48 626	158	3150	31 197	51 776
2. Невиробничого призначення:	311 734	659 181	0	0	311 734	659 181
будівлі та споруди	662	647	0	0	662	647
машини та обладнання	3	3	0	0	3	3
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	310 839	658 315	0	0	310 839	658 315
інші	230	216	0	0	230	216
Усього	940 415	1 272 608	25 616	28 982	966 031	1 301 590

У 2020 році підприємство орендувало основні засоби на суму 28 982 тис. грн., також товариство здавало в оренду основні засоби (687 615 тис. грн.) та мало дохід в розмірі 87 540 тис. грн. Залишкова вартість на кінець 2020 року склала 1 272 608 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на 31.12.2020 року склала 19,9 %. Ступінь використання – 80,1 %. Поява зміненої вартості основних засобів відбулася через амортизацію та їх надходжень [18].

2.5 Економічні показники Кондитерської корпорації «РОШЕН»

Для розгляду фінансово-економічного стану «РОШЕН» потрібно виконати аналіз джерел коштів, що вкладені в майно кондитерської (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Аналіз пасивів Кондитерської корпорації «РОШЕН»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
	2019	2020		
Капітал разом	1 774 802	3 785 316	2 010 514	113,3
Власний капітал, у т.ч.	887 401	1 892 658	1 005 257	203,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	505 828	1 505 828	1 000 000	197,7
Резервний капітал	5340	5757	417	7,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	376 233	381 073	4840	1,29
Позиковий капітал, у т.ч.				
Відстрочені податкові зобов'язання	23 449	21 009	-2440	-10,4
Інші довгострокові зобов'язання	0	36 589	36 589	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	27390	228 269	200 879	733,3

Кінець таблиці 2.7

розрахунками з бюджетом	4398	7071	2673	60,7
розрахунками зі страхування	4221	7052	2831	67
Поточні забезпечення	11 709	17 670	5961	50,9
Інші поточні зобов'язання	424 754	743 960	319 206	75,1

В 2020 році в порівнянні з 2019 відбувся значний ріст капіталу підприємства – на 2010514 тис. грн., або на 113,3 %. Зростання капіталу відбулося завдяки зростанню власного капіталу на 1 005 257 тис. грн., резервного капіталу на 417 тис. грн. або на 7,8%, а також завдяки нерозподіленого прибутку 4840 тис. грн.

В довгострокових зобов'язаннях знизилися відстрочені податкові зобов'язання на 2440 тис. грн., або на 10,4%. Стосовно інших довгострокових зобов'язань, то у 2020 р. спостерігається приріст розміром 36589 тис. грн.

В структурі поточної кредиторської заборгованості збільшилася заборгованість за товари, роботи та послуги на 200879 тис. грн., або на 733,3 %. За розрахунками з бюджетом заборгованість збільшилась на 2673 тис. грн., або на 60,7 %.

Щодо заборгованості підприємства за розрахунками зі страхуванням відбулося збільшення на 2831 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком, тобто на 67 %. Також зросли інші поточні зобов'язання на 319206 тис. грн.

Проаналізувавши пасиви Кондитерської корпорації «РОШЕН», можна сказати, що основним джерелом формування майна кондитерської є власний капітал.[28]

Щоб розглянути виробничо-господарську діяльність кондитерської треба виконати аналіз техніко-економічних показників за 2019-2020 рр.(табл. 2.8) [17,18]

Таблиця 2.8 – Основні техніко-економічні показники за 2019-2020 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	470 090	638 814	+168 724	35,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	393 992	556 233	+162 241	41,2
Адміністративні витрати, тис. грн.	34 319	42 481	+8162	23,8
Витрати на збут, тис. грн.	5791	6626	+835	14,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	9833	7350	-2483	-74,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	8327	5254	-3073	-63,1
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	0,80	0,84	0,04	-

Розглянувши показники, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації у 2020 р. склав 638814 тис. грн., що на 35,9% більше, ніж у попередньому році. Показник собівартості зріс на 41,2% , що вказує на необхідність перегляду витратної політики. Спостерігається збиток чистого фінансового результату за 2019-2020 рр. на 74,7%, що означає втрату фінансових ресурсів підприємства. Це пов'язано з підвищенням витрат на підприємстві, конкурентною боротьбою, слабкою та нестабільною економікою країни, а також інфляцією. При втраті або нецільовому використанні фінансових ресурсів можливість скорочення виробництва зростає.

Фінансово-економічний стан «РОШЕН» є стабільним. Конкуренція схожих підприємств досить гостра, тому щоб зберегти та задовольнити потенційних клієнтів, треба: забезпечити стабільну роботу підприємства, створити гарний імідж компанії, швидко підлаштовуватися під мінливі потреби покупців.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»

3.1 Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності Кондитерської корпорації «РОШЕН»

Дивлячись на результати SWOT-аналізу, у кондитерської є переваги та можливості на ринку, можна запропонувати деякі стратегії для покращення можливостей та сильних сторін кондитерської. Враховуючи слабкі сторони й можливість появи деяких загроз, гарантія конкурентних переваг у підприємства є. Наприклад, завдяки малій ціні за товари, окрім того запорука якості та надійності дадуть право закріпити особисті позиції на ринку, або навіть поліпшити їх.

Розширення переліку виробів, направленість корпорації на запити та уподобання споживача – ці поради точно підвищать можливість результативної довготривалої діяльності кондитерської.

Ще, відповідно до моїх думок, треба було б додати до розширеного асортименту продукції такі позиції:

- товари для діабетиків;
- продукцію з доданими вітамінами для кращого розвитку дітей.

Що стосується новорічних та різдвяних свят, то підприємству слідувало б розширити вибір подарункових наборів. Наприклад, додати в подарунок розмальовки із зображенням героїв з улюблених мультфільмів. Ще також можна додати фігурки персонажів, що світяться в темряві різними кольорами. Звісно, на це потрібно значні витрати, але кондитерська матиме виграш, який покриє всі затрати, окрім цього, принесе прибуток.

Після цього, новинки з асортименту кондитерської дадуть перспективу репрезентувати корпорацію не тільки як випускаючу високоякісну продукцію, а і запровадять престижний імідж власної торгової марки.

Також багатообіцяючим, цікавим та багатонадійним ходом для кондитерської міг би бути день відкритих дверей у фірмовому магазині Кондитерської корпорації «РОШЕН». Це передбачає те, що в якісь дні, щомісяця клієнти матимуть можливість відвідати фірмовий магазин з боку персоналу підприємства та переконатися у злагожденій та дієвій роботі. Для цього потрібно організувати екскурсію, щоб люди мали можливість цікаво провести час під аромат кондитерських виробів. Важливо, щоб екскурсію проводили на різдвяні, великодні свята. Тому що, саме в ці дні попит на цукерки, торти, печиво різко збільшується. Щоб ця ідея запрацювала в повній мірі, треба запустити глобальну рекламу в соціальних мережах. Якщо запровадити вищесказані пропозиції, це дасть можливість розширити мережу кондитерської і отримати нових клієнтів.

3.2 Сучасні напрями удосконалення системи управління Кондитерської корпорації «РОШЕН»

Удосконалення системи керування є однією з важливих умов і факторів підвищення ефективності діяльності підприємств.

Процес удосконалення системи керування передбачає розробку комплексу організаційно-технічних та соціально-економічних заходів щодо ефективнішого використання робочої сили, обладнання та інших ресурсів, створення сприятливих умов праці та побуту, впровадження нових технологій та підвищення якості.

Основними напрямками вдосконалення та збільшення ефективності системи керування Кондитерської корпорації «РОШЕН» є:

1. покращення трудових даних та підвищення їх надійності;
2. покращення технічного обслуговування;
3. підготовка кадрів та вдосконалення заходів матеріального стимулювання, використовуючи основні засоби;
4. розширення асортименту продукції;

5. розширення виробництва, прагнення до зниження витрат виробництва та максимізація прибутку;
6. уточнення бізнес-цілей та стратегії для планування подальшої економічної діяльності;
7. проведення SWOT – аналізу

Під час свого дослідження я виявила деякі недоліки на цьому підприємстві. Як відомо, конкурентне ринкове середовище вимагає від компаній постійного вдосконалення. Щоб бути конкурентоспроможним, бізнес повинен мати конкурентну перевагу

Шляхами підвищення економічної ефективності Кондитерської корпорації «РОШЕН», що можуть забезпечити примноження обсягів виробництва товарів і зменшення витрат на їх одиницю, є:

- застосування високопродуктивного обладнання та передових технологій виробництва;
- зменшення витрат на управління;
- поліпшення організації та матеріального стимулювання;
- імідж продукції та товарів виробництва;
- удосконалення логістичної діяльності.

Завдяки запропонованим змінам система керування виробництвом стала простішою та функціональнішою, що призведе до більш ефективної роботи підприємства в майбутньому.

3.3 Економічна ефективність виконання запропонованих заходів

Як зазначалося раніше, такий захід, як дні відкритих дверей під брендом «РОШЕН», допоможуть розширити мережу компанії та залучити потенційних клієнтів. Нині їх мережа налічує 71 магазин.[23]

Для здійснення цієї діяльності корпорації спочатку необхідно підписати договір з туристичною агенцією, яка буде відповідати за організацію споживачів

та їх перевезення. Наступним кроком є навчання співробітників для екскурсій по компанії.

Також необхідно роздати невелику кількість продукту, щоб споживачі могли скуштувати опісля відвідування. Потім клієнти зможуть придбати товари в магазині кондитерської.

Для того щоб продемонструвати життєздатність цього заходу, перш за все обчислюємо суму грошей, яку компанія витратить на його проведення:

1. Підписання договору з туристичною фірмою про співробітництво – договір підписується безоплатно.
2. Навчання робітників корпорації на курсах підготовки екскурсоводів – вартість 2місячного курсу навчання становить 8000 грн. за одного працівника. Навчати будуть двох осіб для кожного магазину задля безперебійного проведення екскурсій, отже: $8000 * 2 * 71 = 1\,136\,000$ грн.
3. Місячна заробітна плата екскурсоводів - екскурсоводу платитимуть 400 грн. за одну проведену екскурсію. За тиждень екскурсії будуть проводитися 2 дні, а за день – 3 екскурсії, отже: $400 * 2 * 3 * 4 * 71 = 681\,600$ грн.
4. Сума витрат на дегустаційну продукцію за місяць – продукція, яка призначена для дегустацій на 1 екскурсію, коштуватиме приблизно 400 грн., отже: $300 * 3 * 2 * 4 * 71 = 511\,200$ грн.
5. Щоб зацікавити потенційних клієнтів треба запустити рекламу в соціальних мережах:
 - З/п SMM-спеціалісту – 15 000 грн.
 - Реклама в «Фейсбук» – 200 грн./день = 6000 грн./місяць
 - Реклама в «Інстаграм» – 300 грн./день = 9000 грн./місяць

Щоб розрахувати прибуток спочатку необхідно розрахувати доходи компанії, які вона отримає від введення дня відкритих дверей.

Встановлена вартість квитка на екскурсію становитиме 100 грн. Одну екскурсію зможуть відвідати десь 20 осіб. Після її закінчення у клієнтів буде

можливість і бажання придбати солодошів для подарунку або просто для себе. В середньому кожен покупець зробить покупку на суму 200 грн.

Отже, з одного відвідувача корпорація отримає 300 грн. Якщо в день буде 3 екскурсії і кожен відвідають 20 осіб, то за день від усіх магазинів корпорація отримає дохід: $300 * 20 * 3 * 71 = 1\,278\,000$,грн. Якщо екскурсії будуть проводитися 2 дні на тиждень, то через місяць дохід «РОШЕН» складе $1\,278\,000 * 2 * 4 = 10\,224\,000$ грн., а за рік – $122\,688\,000$ грн. ($10\,224\,000 * 12$).

Далі обчислимо фінансовий результат після впровадження дня відкритих дверей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Фінансовий результат за рік від введення заходу

Показник	Сума, грн.
Чистий дохід від проведення заходу	122 688 000
Витрати на проведення заходу	$1\,136\,000 + (681\,600 * 12) + (511\,200 * 12) + (30\,000 * 12)$ = 15 809 600
Прибуток від проведення заходу до оподаткування	106 858 400
Витрати з податку на прибуток	19 234 512
Чистий прибуток від проведення заходу	87 623 888

Отже, після проведення обчислень можна зробити висновок, що введення дня відкритих дверей є доречним для кондитерської тому, що очікується додатковий чистий прибуток 87 623 888 грн.

Також, як раніше було зазначено, щоб удосконалити ефективність системи управління, треба підвищити кваліфікацію кадрів.

Підготовка та розвиток бізнес-персоналу є найважливішим показником, який впливає на подальшу зайнятість, продуктивність та ефективність працівників. Важливість навчання є послідовною як для співробітника, так і для

самої компанії, оскільки працівники, які мають знання та навички, необхідні організації, працюють краще та ефективніше.[33]

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Вартість навчання розраховується за фінансовими та часовими показниками: вартість навчання виражається фактично кошторисною вартістю; таблиця витрат на навчання персональної картки розраховується відповідно до вартості навчання; кількість підготовлених фахівців. Служба управління персоналом надає інформацію про обробку цих показників керівництву організації.

Тому оцінка якості та ефективності навчання може дати практичні пропозиції щодо подальшого вдосконалення системи підготовки керівників. Проаналізуємо оцінку ефективності тренінгової програми:

1. Вартість навчання 1 працівника – 2000 грн.
2. Кількість працівників, що пройшли навчання – 45 осіб.
3. Прогнозований дохід від навчання 1 працівника – 2500 грн.
4. Ефективність навчання персоналу – 25%.

Отже, якщо тренінгова програма буде реалізована, то прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 25 %.

ВИСНОВКИ

Написавши дипломну роботу, я ознайомила з діяльністю Кондитерської корпорації «РОШЕН», її системою управління, організаційною структурою, виробничою діяльністю, дослідила управління фінансово-економічною діяльністю, методикою управління персоналом.

Після опрацювання цих питань можу зробити ряд висновків:

- 1) Основний напрямок діяльності виробництва – виготовлення кондитерських виробів.
- 2) Досліджуючи планування на Кондитерській корпорації «РОШЕН» основним джерелом формування майна кондитерської є власний капітал.
- 3) Структура «РОШЕН» створена за лінійно-функціональним принципом, бо розподіл праці в структурі керування реалізується через угруповання однакових робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління.
- 4) На виробництві укладаються трудові угоди, як на повний робочий день, так і на неповний.
- 5) Щодо маркетингової діяльності на Кондитерській корпорації «РОШЕН», можна сказати, що в компанії немає відділу маркетингу. Функції відділу маркетингу делеговані відділу збуту.
- 6) Кондитерська корпорація «РОШЕН», зовнішньоекономічною діяльністю займається.
- 7) Складанням фінансової звітності на Кондитерській корпорації «РОШЕН» займаються бухгалтерія та планово-економічний відділ.
- 8) З кожним роком до корпорації приходять більш освічені працівники.
- 9) Для кондитерської важливо, щоб кожен робітник мав можливість для особистісного та професійного росту. Тому була створена система внутрішнього навчання, яка об'єднує адаптацію нових співробітників, підвищення особистої ефективності, розвиток професійних навичок та розвиток лідерства.

10) Кондитерська корпорація «РОШЕН» займає сильну позицію на ринку шоколаду і може обрати стратегію експансії та конкурентну стратегію лідера.

Також мною було запропоновано деякі рекомендації щодо покращення діяльності бізнесу для подальшого розвитку в конкурентному середовищі та максимізації прибутку за рахунок задоволення потреб і побажань споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е.// Основи менеджменту - Львів// світ, 2015
- 2) Аналіз системи управління промисловими підприємствами [електронний ресурс], Режим посилання: <https://core.ac.uk/download/pdf/14059584.pdf> - 150 с.
- 3) Внутрішній економічний механізм підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль, 2007. – 13 с.
- 4) Горбонос Ф.В. Економіка підприємств : підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик – К.: Знання, 2010. – 463 с.
- 5) Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти «бакалавр» / укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. – Електрон. : ХДУХТ, 2019 . – 21 с.
- 6) Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організації і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник - Вінниця : ВНТУ, 2012. - 105 с.
- 7) Економіка підприємства: Підручник / За ред. С. Ф. Покропивного – К.: КНЕУ, 2010
- 8) Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в установах професійної освіти України «Підприємництво як ключ до успіху». Ігнатенко О. І. Частина 3. Основи менеджменту. для студентів. Навч. мет. посіб. / за ред. І.І. Дідух, О.А. Галкіної, О.І. Савченко.– Харків.: НТУ «ХП», 2016. – 41 с.
- 9) Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: Навч. посіб. / За. ред. Г.В. Черевна. - Л.: Апріорі, 2014.
- 10) Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – Л.: Новий світ, 2003.
- 11) Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій. – Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 146 с.

- 12) Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е видання – К.: Каравела, 2005. – 59с.
- 13) Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р.
- 14) Щокіна Г.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007.
- 15) Офіційний сайт підприємства - URL: www.roshen.ua
- 16) Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 185-188.
- 17) Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9571
- 18) Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 рік. URL: http://kcf.roshen.com/uploads/10_7.pdf
- 19) Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
- 20) ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ [електронний ресурс], URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/97345/93031> - 226 с.
- 21) Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154
- 22) Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік. URL: http://kcf.roshen.com/uploads/2019_2.pdf

- 23) URL: <https://forbes.ua/profile/roshen-241>
- 24) Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Інформація про досліджуване підприємство. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>
- 25) Аналіз ринку шоколадних виробів в Україні. URL: <https://bit.ly/3nxduoZ>
- 26) Тренди світового ринку шоколадних виробів. URL: <https://bit.ly/3oJilTp>
- 27) Разумова Г.В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача / Г.В. Разумова, О.В. Гнатченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – Випуск 1 (24). – С. 138-144.
- 28) Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін., О. Г. Мельник. – К. : Знання, 2015. – 318 с
- 29) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. М Основы менеджмента. .: Дело, 1997. — 704 с..
- 30) Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятии [Текст] / М.В.Мельник – Финансы и статистика, 2008. – 256 с.
- 31) Друкер П.Ф. Эффективное управление // Акционерное и бухгалтерское дело. – 2007. - №12. – С. 8-10.
- 32) Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков, В. А. Панков, А. А. Герасимов, В. В. Ровенська – 2-ге переробл., і доп. – Київ : ЦНЛ, 2007. – 400 с.
- 33) Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. – Одеса, 21-22 травня 2015). – Одеса: ОНПУ, 2015. – С. 205-208.

- 34) Ємельянов В.М. Взаємодія між органами влади на регіональному та державному рівнях щодо розвитку бізнес-середовища /В.М. Ємельянов // Економіка та держава. – 2008. – № 8. – С.107-109.
- 35) Економічна свобода — Енциклопедія сучасної України Архівовано 12 лютого 2019 у Wayback Machine.
- 36) Підприємництво: основи, особливості, механізми: Навч. посіб. / С. М. Злупко, О. В. Стефанишин, Л. А. Швайка; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. — Л., 2000. — 370 с.
- 37) Разумова Г.В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача / Г.В. Разумова, О.В. Гнатченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – Випуск 1 (24). – С. 138-144.
- 38) Офіційна сторінка Корпорації «Roshen» у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/roshen.com.ua/>
- 39) Офіційний сайт Інтернет-магазину Корпорації «Roshen».URL: <https://roshenstores.com/>
- 40) Юхименко П.І. - Форми організаційних структур управління міжнародним бізнесом [електронний ресурс], Режим посилання: <https://westudents.com.ua/glavy/45492-102-formi-organzatsynih-strukturupravlnnya-mjnarodnim-bznesom.html>