

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»
Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій
Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«____» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
(за матеріалами ТОВ «Тіволі Фюр»)»

Розробив

В.О. Брусник

Керівник

к.е.н. Н.В. Смирнова

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

Н.В. Смирнова

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
 на дипломну роботу

БРУСНИКА ВІКТОРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

1. Тема роботи: «Правові основи управління сучасним підприємством (за матеріалами ТОВ «Тіволі Фюр»))»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2021 р. № ____/ст.

2. Термін виконання роботи: з «22» березня 2021 р. до «07» червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «Тіволі Фюр».

4. Зміст роботи:

1. Теоретико-методичний контекст правового забезпечення управління сучасним підприємством
2. Оцінка стану правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»
3. Організаційно-методичні заходи щодо покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2021 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

В.О. Брусник

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	23.04.2021	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	07.05.2021	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	14.05.2021	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	21.05.2021	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	01.06.2021	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	07.06.2021	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	10.06.2021	

Студент-дипломник _____
(підпис)

В.О. Брусник

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 48 с., 7 табл., 8 рис., 4 дод., 13 джерел.

ПРАВОВІ ОСНОВИ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

Об'єкт дослідження – правові основи управління підприємством.

Мета роботи – дослідження впливу нормативних та законодавчих актів на діяльність підприємства та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр».

Завдання роботи:

- на основі аналізу нормативно-законодавчої бази України, виокремити правові акти, на які спирається діяльність підприємства;
- визначити елементи організаційно-економічного забезпечення правового управління сучасним підприємством;
- розглянути методику вирішення проблем правового забезпечення управління сучасним підприємством;
- надати аналітичну характеристику виробничо-господарській діяльності ТОВ «Тіволі Фюр»;
- провести оцінку стану правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»;
- розробити комплекс заходів щодо покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»;
- розробити стратегію розвитку та обґрунтувати основні завдання правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»;
- перевірити ефективність впровадження заходів щодо покращення правового управління ТОВ «Тіволі Фюр»;
- описати систему охорони праці ТОВ «Тіволі Фюр».

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Положення, що виносяться на захист: перевірка ефективності впровадження заходів, спрямованих на покращення правового забезпечення управління базового підприємства.

Рекомендації щодо використання роботи: основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практиці формування систем управління на підприємствах України.

Висновки та пропозиції щодо розвитку об'єкта дослідження й доцільність продовження досліджень. Проведено оцінку бажаності покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр», отримане значення якого є свідченням доцільності здійснення відповідного процесу. Даний підхід може використовуватися для оцінки аналогічних процесів на схожих підприємствах.

ЗМІСТ

ВСТУП	Стор. 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Зміст та значення правового управління сучасним підприємством	7
1.2. Організаційно-економічне забезпечення правового управління сучасним підприємством	9
1.3. Методичні підходи до вирішення проблем правового управління сучасним підприємством	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТІВОЛІ ФЮР»	17
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Тіволі Фюр»	17
2.2. Система правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»	20
2.3. Аналіз правового управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Тіволі Фюр»	23
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТІВОЛІ ФЮР»	27
3.1. Комплекс заходів щодо покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»	27
3.2. Стратегія розвитку та обґрунтування основних завдань правового управління ТОВ «Тіволі Фюр»	32
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	37
4.1 Техніка безпечної експлуатації підприємства	37
4.2. Гігієна праці і виробнича санітарія на підприємстві	38
4.3. Пожежна безпека на підприємстві	39
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Провідну роль у економіці кожної країни відіграє підприємництво, що забезпечує постачання на ринок товарів, робіт і послуг. На сьогодні держава покладає на підприємство усі надії, оскільки саме позитивні тенденції здійснення підприємницької діяльності сприяють збільшенню величини ВВП та рівня розвитку країни.

Проте, держава також слідкує за змінами в навколишньому середовищі і підтримує діяльність підприємств на законодавчому рівні, без якого не можлива будь-яка виробничо-господарська діяльність в країні, а, по-суті, законодавчо-нормативний інститут підприємства, що є правовою базою господарського права України.

Підприємство та його правові основи функціонування є популярною тематикою серед праць вітчизняних та зарубіжних науковців:

Але, не зважаючи на це, ця проблема залишається надзвичайно актуальною в сучасних умовах і вимагає подальшого ґрунтовного дослідження.

Метою даної дипломної роботи є вивчення підприємства, його основних ознак та функцій, розкриття організаційно-правових основ його виробничо-господарської діяльності поряд із дослідженням стану правового забезпечення управлінням ним.

Завданнями дослідження, визначеними його метою, є:

- надання характеристики правовому забезпеченню управління підприємства;
- аналіз правового статусу даного об'єкта;
- систематизація результатів і визначення шляхів вдосконалення правового забезпечення управління підприємства.

Об'єктом дослідження є елементи виробничо-господарської діяльності підприємства.

Актуальність дослідження вище вказаного питання полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку економіки країни правове забезпечення управління підприємством виступає одним із ключових напрямів формування його економічної стійкості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст та значення правового управління сучасним підприємством

Управління підприємством є особливою логіко-орієнтованою сферою економічних відносин. Так, багато вчених-економістів, зокрема А. Маршал, виділяли його як окремий фактор виробництва поряд з землею, працею і капіталом.

Потреба в управлінні з'являється на етапі виникнення поділу праці у архаїчних суспільствах, але остаточно формується у XX ст. під час генезису НТР і розвитку на її основі НТП. Зміст та значення управлінської праці полягає у впливі на функціонування підприємства через процес прийняття відповідних рішень. Розглядаючи концепцію «революційного менеджменту», можна стверджувати що управлінська праця ототожнюється з владою, і найчастіше переходить від власників до управлінців (менеджерів/керівників). Крім того, Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Мейо розглядали раціоналізацію праці і міжособистісні відносини на виробництві, виділяючи такі підходи до управління підприємством, рис. 1.1.

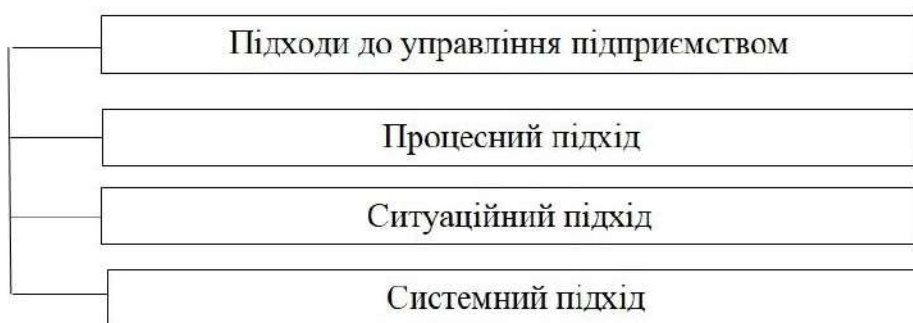


Рис. 1.1 – Підходи до управління підприємством

Примітка: систематизовано автором

Розглядаючи підходи до управління підприємством, як сукупність процесного підходу, а саме безперервну низку взаємопов'язаних управлінських функцій (процесів), що спирається на розгляд конкретної ситуації (ситуаційний підхід) та взаємозв'язку всіх складових функціонування підприємства як єдиного організму (системний підхід), можна стверджувати, що всі вищезазначені підходи

повинні спиратися на правові норми, правові відносини та правові акти. Так, в адміністративному праві, незважаючи на розмаїття думок щодо основних правових форм управління, виділяють такі з них:

- 1) правові акти (нормативного й індивідуального характеру);
- 2) договори (угоди);
- 3) накази, розпорядження, посадові інструкції, положення, що регламентують внутрішню діяльність підприємства, спираються на чинне законодавство.

За результатами проведення опитування обліково-економічного персоналу 110-ти підприємств Дніпропетровської області визначено, що ними використовується правове управління для досягнення таких цілей (рис. 1.2).

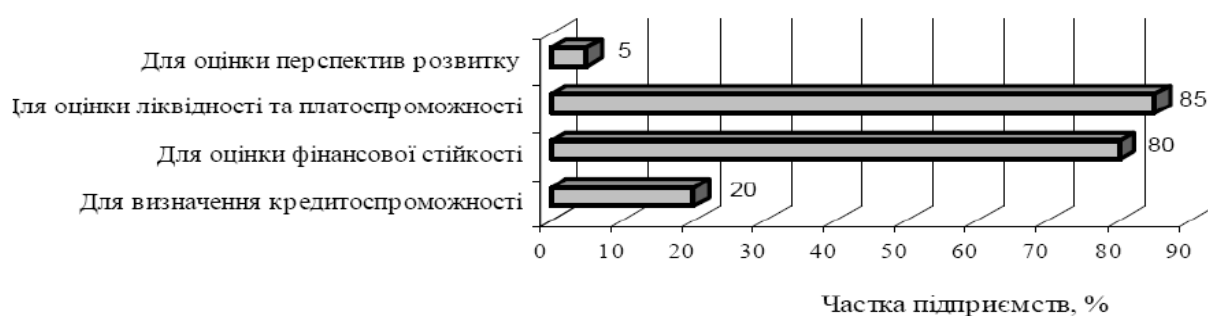


Рис. 1.2 – Шляхи використання правового управління

Джерело: [12]

Розглянемо більш детально правові акти, на які спирається діяльність та управління сучасним підприємством (Додаток А).

Отже, розглядаючи матеріали додатку А можна сказати, що правовими нормами, які визначають місце підприємства в системі народного господарства, є:

- Конституція України;
- Закони України «Про господарські товариства»;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
- Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Крім того, правові норми встановлюють порядок та строки звітності і сплати обов'язкових платежів, види забороненої діяльності, покарання та санкції, що використовуються до порушників норм згідно Господарського, Цивільного та Податкового Кодексу України.

При укладанні договорів (угод), контрактів на співпрацю встановлюються правові відносини підприємства, що регламентуються нормативно-правовими актами.

Саме вивчення правових норм і відносин дає змогу управлінцям приймати вірне рішення при налагодженні взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання.

Крім того, не слід забувати про правові акти трудового і господарського законодавства і їх роль в процесі регулюванні внутрішньої діяльності підприємства, а саме в частині взаємовідносин керівників і підлеглих для забезпечення трудової і виробничої дисципліни.

Ефективність використання правових норм і відносин в системі управління підприємством залежить від наявності механізму їх реалізації, а саме від організаційно-економічного забезпечення даного процесу, оскільки важливою роботою управлінця є забезпечення на основі правової й економічної безпеки підприємства.

1.2 Організаційно-економічне забезпечення правового управління сучасним підприємством

Розглядаючи рейтинг країн в журналі Форбс (Forbes), The Best Countries For Business [6], Україна посіла 77-ме місце серед 153-х країн світу в рейтингу країн сприятливих для ведення бізнесу у 2019 році. Це свідчить про створення сприятливого нормативного клімату в країні, оскільки основними показниками легкості ведення бізнесу, згідно оцінки Форбс є: захист прав власності, товарна свобода, особиста свобода і рівень оподаткування.

Проте, звертаючи увагу на доповідь Світового Банку «Ведення бізнесу-2020» (Doing Business» [1]), за сприятливістю умов для підприємницької діяльності

Україна у 2020 р. посіла 152 місце зі 175 країн світу.

Розглянемо більш детально сутність організаційно-економічних складових управління підприємств з метою визначення нормативних проблем у сфері їх менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Узгодження організаційно-економічного забезпечення управління підприємств за різними джерелами

Організаційно-економічні складові забезпечення	Автор(и)						
	Соколова Л.В.	Чередніченко А.О.	Дзюбенко Л.М.	Богацька Н.М., Кричевська О.А.	Мачурський В.В.	Гетманець О.П., Прокопенко А.О., Чорна А.М.	Могілевський Л.В., Пузанова Т.А.
Інформаційна	*	*	*	*		*	
Економічна	*		*	*		*	
Логістична	*	*					
Фінансова, в тому числі інвестиційна	*	*		*			*
Соціально-психологічна							
Екологічна			*				
Правова					*	*	*
* - виділення складових організаційно-економічного забезпечення							

Примітка: систематизовано автором згідно [3, 4, 5, 8, 9]

Дослідженню організаційно-економічних складових управління підприємств в різних сферах діяльності присвячені праці багатьох сучасних вітчизняних вчених-економістів. Так, Соколова Л.В. в своїх працях виділяє організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища, а Чередніченко А.О. – організаційно-економічне забезпечення управління інформаційною безпекою підприємств будівельної галузі. Дзюбенко Л.М. – організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємства.

Отже, розглянемо основні складові організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства та виділимо основні з них, виходячи з праць вище вказаних вчених.

Так, виходячи з табл. 1.1, організаційно-економічне забезпечення прийняття рішень, базується на таких складових, як інформаційна, економічна, фінансова,

соціально-психологічна і правова.

Достовірна інформація, що функціонує у системі управління підприємством є основною складовою забезпечення організаційно-економічного механізму прийняття управлінських рішень.

Згідно аналізу бази даних «Законодавство України» (станом на 17 квітня 2021 р.) серед 251718 нормативно-правових документів знайдено 418, що безпосередньо стосуються управління підприємством.

Проте, у відповідності до потреб кінцевих споживачів інформації будуть змінюватися і її правові характеристики. Потреби користувачів інформації в системі управління підприємством подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Потреби користувачів інформації та нормативні акти, що їх забезпечують

Користувачі звітності	Інформаційні потреби
Інвестори, власники	Придбання, продаж та володіння цінними паперами, участь у капіталі підприємства, оцінка якості управління, визначення суми дивідендів – Закон України «Про цінні папери та фондову біржу»
Керівництво підприємства	Регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства – Господарський і Податковий кодекс, Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств
Банки, постачальники та інші кредитори	Забезпечення зобов'язань підприємства, оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, його кредитоспроможність – Податковий кодекс, Закони України «Про банки і банківську діяльність», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».
Працівники підприємства	Оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання перед працівниками – Кодекс Законів про працю, Податковий кодекс

Примітка: систематизовано автором

Окрім цього, дана інформація формується в результаті обробки економічних даних щодо виробничо-господарської діяльності підприємства, складу і співвідношення його власного і позичкового капіталу (фінансової складової). Соціально-психологічна складова враховує тенденції зміни кадрового забезпечення підприємства та визначає стиль управління ним. Що ж стосується

правової складової даного процесу, то слід зазначити, що вона є найголовнішою, оскільки регулює взаємозв'язок як в середині підприємства так у зовнішньому середовищі.

Розглянемо ж більш детально механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві, спираючись на правову складову організаційно-економічного забезпечення правління ним.

Отже, механізм прийняття рішення повинен складатись з таких етапів (рис. 1.3):



Рис. 1.3 – Алгоритм прийняття управлінського рішення на основі оцінки правових норм

Примітка: систематизовано автором

I етап. Виникнення проблемної управлінської ситуації на підприємстві, на основі чого відбувається її співставлення з нормативними документами, зокрема такими, як Закони України «Про господарські товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Господарський і Податковий кодекс.

II етап. Ідентифікація вирішення проблеми в правовому полі: розгляд правових відносин і норм, що забезпечують взаємодію суб'єктів підприємницької

діяльності та правовідносини між працівниками кожного з них, а також розгляд прав та обов'язків, видів можливого покарання за невиконання певних вимог, умов настання форс-мажорні обставин.

III етап. Реалізація: впровадження управлінського рішення за допомогою наказу, розпорядження з прив'язкою до діючих нормативно-правових документів.

IV етап. Визначення ефективності прийняття управлінського рішення, критерії оцінки ефективності якого повинні орієнтуватися на місію, цілі і завдання, що визначають і ставить собі підприємства.

Відповідно до рис. 1.3 прийняттю управлінського рішення передують такі етапи як:

1. Оцінка проблеми з правової точки зору;

2. Пошук рішення: перегляд норм і правових відносин у випадку якщо правові норми сприяють вирішенню проблеми, то приймається управлінське рішення, яке спирається на певні нормативно-правові акти; якщо ж не знайдено вирішення даної проблеми, то процес прийняття управлінського рішення починається спочатку.

Отже, розглядаючи організаційно-економічне забезпечення правового управління сучасним підприємством можна стверджувати, що у правовій базі України існує 418 нормативно-правових документів, що регламентують даний процес. Крім того, сучасні вітчизняні вчені-економісти не мають єдиного погляду на предмет визначення організаційно-економічних складових, оскільки ті залежать від сфери застосування даного інструментарію і від економічних потреб кінцевих користувачів. Для більш детального вивчення правових основ управління сучасним підприємством слід розглянути методичні підходи, що використовуються при вирішенні відповідних проблем.

1.3 Методичні підходи до вирішення проблем правового управління сучасним підприємством

На даний час, за умови жорсткої конкуренції і частих кризових явищ (одним з яких є вплив COVID-2019 на економічний розвиток країн світу), у світі й

Україні інституційні менеджери підприємств шукають шляхи, спрямовані на збереження стабільності виробничо-господарської діяльності та підвищення економічної стійкості, оскільки запорукою довгострокового та успішного функціонування на ринку є ефективне управління на основі використання нормативно-законодавчої бази для оцінки результативності діяльності економічних суб'єктів.

Прийняття ефективного управлінського рішення для користувачів інформації (інвесторів, власників, інституційного менеджменту підприємства, банків, постачальників) залежить від оцінки фінансового стану підприємства. Якщо фінансовий стан підприємства незадовільний, то скоріше за все користувачі інформації приймають рішення про скасування співпраці з даним господарським суб'єктом. Проте, при задовільному фінансовому стані підприємства всі вище зазначені користувачі інформації приймають рішення про продовження співпраці з ним.

Результативність діяльності підприємства ґрунтується на оцінці його фінансового стану. Розглянемо більш детально методику оцінки фінансового стану підприємства та управлінських рішень, що сприяють досягненню його стабільності.

Так, основним завданням правового управління на підприємстві є дотримання та сприяння впровадження законодавчих вимог та нормативно-правових актів. Тобто, процес прийняття управлінського рішення, спрямованого на оцінку фінансового стану суб'єкту господарювання, як основи правового управління, повинен базуватися на нормативно-правових актах.

Так, на сьогодні існує чотири визнані методики оцінки фінансового стану підприємства:

1. Методичні рекомендації аналізу і оцінки фінансового стану підприємств Центральної спілки споживчих товариств України (2006 р.).

2. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» (1997 р.).

3. Методичні рекомендації Аудиторської палати України щодо підготовки аудиторського висновку при перевірці відкритих акціонерних товариств та підприємств-емітентів облігацій (крім комерційних банків) (2001 р.).

4. Методичні рекомендації Міністерства економіки України щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства (січень 2001 р.).

Але, не зважаючи на це, слід зазначити, що не існує єдиного критерію оцінки, оскільки кожна з методик має різну кількість показників оцінки. Далі їх називатимемо: методика 1, методика 2, методика 3, методика 4 оцінки фінансового стану підприємства.

Розглянемо нормативні акти, в яких приведено методики оцінки фінансового стану підприємства (Додаток Б).

Відповідно, проблема правового управління полягає в виборі вірної методики оцінки фінансового стану підприємства і прийняття на її основі управлінських рішень щодо припинення або продовження співпраці з певним суб'єктом господарювання.

Отже, розглянувши всі чотири методики можна виділити такі проблеми:

1. Методики створені різними державними законотворчими органами;
2. Мають різні часові терміни впровадження, наймолодша з яких методика 3, найстарша – 1.

3. Методика 3 більш досконала, оскільки розглядає не лише показники аналізу діяльності підприємства, але й містить його алгоритм.

4. Недоліком методики 3 є велика кількість аналізованих показників (24).

5. Всі чотири методики мають спільні показники, як поточна платоспроможність, коефіцієнт покриття, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами.

6. Перших три методики мають такі спільні показники, як фондівіддача, аналіз капіталу (рентабельність власного капіталу, визначення робочого капіталу та його маневреності), коефіцієнт фінансування;

Відмінністю методики 1, 2, 3 від 4 є більш ґрунтовний аналізі кредиторської і дебіторської заборгованості і використання коефіцієнту рентабельності активів та власного капіталу.

Отже, підводячи підсумок теоретико-методичного контексту правового забезпечення управління сучасними підприємством слід зробити такі висновки:

1. Розглядаючи підходи до управління підприємством, як сукупність безперервної серії взаємопов'язаних управлінських функцій (процесуальний підхід), що спирається на розгляд конкретної ситуації (ситуаційний підхід) та взаємозв'язок всіх складових виробничо-господарської діяльності підприємства як єдиного організму (системний підхід), можна стверджувати, що всі вище зазначені підходи мають ґрунтуватися на нормативно-правових актах і правових відносинах.

2. Організаційно-економічне забезпечення правового управління сучасним підприємством базується на інформаційній, економічній, фінансовій, соціально-психологічній та правовій складовій, перша з яких є основною.

3. Проблеми правового управління виникають через:

- недостатність інформаційної підтримки для здійснення аналізу фінансового стану підприємства з боку держави;

- велику кількість методичних рекомендацій, які неспівставні між собою, що у свою чергу ставить перед аналітиком проблему вибору необхідної методики, а проведення даного аналізу на двох підприємствах за різними методичними рекомендаціями унеможлиблює процес порівняння отриманих результатів.

До того ж, низка показників маючи однакову назву за різними методиками передбачають неоднаковий порядок їх розрахунку, або ж навпаки, однакові за змістом показники мають різну інтерпретацію своєї назви.

Зважаючи на зазначене, робимо висновок, що дана проблема потребує законодавчого врегулювання на рівні перегляду нормативно-правового базису.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТІВОЛІ ФЮР»

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Тіволі Фюр»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тіволі Фюр» (далі ТОВ «Тіволі Фюр») розпочало свою діяльність у лютому 2012 року і на даний час на підприємстві працює біля ста п'ятдесяти осіб. Підприємство займається розведенням норок. Фахівці господарства мають унікальний досвід у сфері розведення і вирощування хутряних тварин та використовують у своїй діяльності найновіші світові досягнення у даній сфері.

ТОВ «Тіволі Фюр» є підприємством з повним виробничим циклом виготовлення хутряних речей: від розведення і вирощування норок до пошиття готового хутряного виробу [10], а саме:

- розведення (отримання молодняка тварин);
- вирощування молодняка тварин;
- забій тварин;
- оброблення шкірки;
- пошив готового виробу.

Для проведення господарської діяльності ТОВ «Тіволі Фюр» має відповідну матеріально-технічну базу, а саме:

1. Основні засоби:

Земельні ділянки (територія земельної ділянки, на якій розташоване ТОВ «Тіволі Фюр» складає 82,04 га.).

2. Будинки, споруди, передавальні пристрої:

- адміністративні та управлінські корпуси;
- будівлі основних і допоміжних цехів;
- телефонні апарати, телефакс, інформаційно-обчислювальна техніка.

3. Машини та обладнання:

- вантажівки 2 MAN, 1 IVECO, 3VOLVO;
- трактори, залізничний транспорт, службовий транспорт.

3. Інструменти, прилади, інвентар, офісні меблі..

Норматив власних оборотних засобів підприємства станом на 12.05.2021 р. склав 32578 тис. грн.

Інвестиції в підприємство склали – 51 млн. 247 тис. грн. Кошти було витрачено на модернізацію матеріально-технічного забезпечення: оснащення шедового господарства для вирощування норок, закупівлю автоматичного датського обладнання для годування і системи автопоїлок, модернізацію основного обладнання для обробки шкір і забою, після чого підприємство повністю відповідає європейським вимогам щодо здійснення даного виду діяльності [7].

Для експорту продукції підприємство отримало сертифікат якості «Wel Fur» (Додаток В).

На підприємстві працює 747 осіб на посадах керівників і спеціалістів:

- з вищою освітою – 85 осіб;
- з середньою спеціальною освітою – 65 осіб.

40 молодих спеціалістів, у тому числі випускників:

- з вищою освітою 45 осіб;
- зі середньою спеціальною освітою – 65 осіб.

Профіль роботи спеціалістів, що працюють на робочих посадах, відповідає спеціальностям, отриманим ними в навчальних закладах.

Техніко-економічні показники ТОВ «Тіволі Фюр» за 2018-2020 рр. подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Тіволі Фюр» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019/2018		2020 рік	Відхилення 2020/2019	
			Абсолютне	Відносне, %		Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції (робіт, послуг), шкір, шт.	960	986	+26	+27	1000	+14	+10

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	4	4,65	+0,65	+27	5	+0,35	+7
Створення, оновлення та експлуатація земельно-інформаційних систем, тис. грн.	300	386	+86	+28	398	+12	+3

Джерело: фінансова звітність підприємства

Отже, виходячи з даних табл. 2.1 основні показники діяльності ТОВ «Тіволі Фюр» такі:

- обсяг виробництва продукції (шкір. шт.) зростає впродовж всього аналізованого періоду, проте, темпи зростання в 2020 році дещо нижчі ніж в 2019 році, 27% відсотків проти 10 % в 2020 році;

- виробіток на одного працівника (тис. грн.) також зростає за аналізований період.

Отже, підприємство ефективно функціонує у вказаному часовому проміжку – 2018-2020 рр..

Розглянемо фінансову діяльність ТОВ «Тіволі Фюр» на прикладі звіту про фінансові результати за 2020 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Тіволі Фюр» за 2020 р.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Дохід від реалізації, тис. грн.	9843,7	5828,0	4015,7	+68
Чистий дохід, тис. грн.	7894,96	4662,4	3232,2	+69
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	9701,8	5784,7	3917,1	+67
Інші витрати, тис. грн.	3382,6	5483,6	-2102,1	-39
Чистий прибуток, тис. грн.	3240,3	6772,7	-3532,4	-53

Джерело: фінансова звітність підприємства

Отже, проаналізувавши тенденції фінансової діяльності підприємства, можна зробити такі висновки:

- незважаючи на те, що дохід і чистий дохід зростає на 68% і 69% відповідно, собівартість також зростає, що є негативною тенденцією;

- чистий прибуток зменшується на 53% в 2020 році в порівнянні з 2019 роком, що пояснюється як зростанням собівартості, так і кризою внаслідок COVID-19.

Загальні тенденції фінансової діяльності підприємства бажають бути кращими. Проте, такі тенденції спостерігаються на більшості підприємств України, через вплив COVID-2019.

2.2 Система правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»

Розглядаючи систему правового забезпечення підприємства, звернемося до витоків сутності поняття «система», яке використовується у випадках, коли об'єкт дослідження розглядається як дещо ціле, складне, про яке неможливо відразу скласти остаточне уявлення.

Існує понад 30 визначень поняття «системи», основним з яких є прямий переклад з грецької мови як об'єднання частин.

Однією ж з основних вимог до правового забезпечення управління підприємства є дотримання принципу системності, а саме системного підходу до здійснення даного процесу, що означає, що його оцінка повинна розподілятися на певні підсистеми, які разом працюють у комплексі.

«Системний підхід – це напрям методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд об'єкта як системи. Об'єкт представляється як відкрита система, де суттєво враховуються зв'язки і вплив зовнішнього навколишнього середовища» [2, с.12]. А, «...якщо виключається один із елементів, то повинні зникнути й інші, як елементи даної якості» [5].

На сьогодні існує безліч системних концепцій, але попри це спроби створити єдину системну концепцію залишились невдалими, через складність поєднання у єдине ціле напрями розвитку системності у різних сферах.

Виділяють два види законів розвитку будь-яких систем:

- структури і функціонування систем;
- розвитку систем.

Відмінність між ними пов'язана з тим, що у першому випадку мова йдеться

про закони, що характеризують внутрішні зв'язки між елементами системи і виступають для збереження цілісності структури об'єкта при безперервних змінах. В іншому ж випадку розглядаються закони, що характеризують послідовність різних станів системних об'єктів.

Отже, можна стверджувати, що перша група законів необхідна для встановлення вимог до побудови системи правового забезпечення управління і їх системного функціонування, а друга – послідовності етапів розвитку системи, що є більш доцільним визначенням.

Врахування вище вказаних вимог до розробки та функціонування системи правового забезпечення управління підприємства, вимагає визначення принципів такої розробки та функціонування. Розглядаючи принципи розробки системи правового забезпечення управління з позицій його ефективності можна виділити наступні з них:

1. Оперативність, що дозволяє усунути надлишок даних або нестачу інформації.

2. Відкритість для розвитку, що передбачає постійну зміну і вдосконалення системи правового забезпечення управління.

3. Пріоритет управління, що проявляється у головній ролі управління в тріаді «управління – правове забезпечення – аналіз», де правовому забезпеченню відведено роль інструменту управління, оскільки воно використовується для побудови дерева цілей діяльності підприємства.

Для розробки системи правового забезпечення діяльності підприємства пріоритет управління є універсальним фактором, що включає формування процесу здійснення відповідного впливу.

4. Безпечність інформації: в системі правового забезпечення управління підприємства інформаційна відкритість має подвійний характер і є частковою, що передбачає, що одна частина внутрішніх правових норм має конфіденціальний характер, а відкритість іншої є результатом впливу реалізації нормативно-правових актів.

5. Моніторинг ринку послуг мережі Інтернет з метою визначення загальних

тенденцій його розвитку. Але інформація щодо послуг мережі Інтернет має приватний характер і її розголошення може завдати шкоди постачальникам таких послуг.

6. Оперативність, яка має проявлятися не тільки з технічної сторони оброблення і отримання готової інформації, а в оперативності прийняття рішень за умови критичних ситуацій. Оперативність є універсальною ознакою системи правового забезпечення управління підприємства і може розглядатись як універсальний принцип його діяльності.

Узагальнюючи принципи створення і функціонування системи правового забезпечення управління підприємства можна виділити загальні з них: цілісність, оперативність, пріоритет управління, відповідність (цілей правового забезпечення засобам їх досягнення).

Задача інституційного менеджменту ТОВ «Тіволі Фюр» з моменту його заснування полягає в знаходженні залежності між місією, цілями і нормативно-правовою базою, що її визначає. Встановлення такої закономірності включає кроки:

- знаходження тієї сукупності цілей, які будуть необхідними і достатніми для створення і забезпечення певного взаємозв'язку між планом і досягненим результатом;

- пошук виду залежності між цілями і засобами їх досягнення;
- встановлення періодичності виникнення кризових явищ.

Виходячи із вище зазначеного можна зробити висновок, що для створення системи правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр» потрібно:

- визначити закономірності розвитку підприємства і фактори впливу на нього, враховуючи всю сукупність чинників у даній сфері;
- знайти та обґрунтувати залежність між факторами впливу;
- встановити періодичність тенденцій розвитку, враховуючі основні закономірності та цілісність побудови підприємства як системи.

Отже, система правового забезпечення управління підприємства є складним явищем і ґрунтується на принципах використання інформації та постійної

діагностики змін зовнішніх нормативно-правових актів.

2.3 Аналіз правового управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Тіволі Фюр»

Оскільки підприємство – це складна система, розглянемо технологічний процес виробництва ТОВ «Тіволі Фюр», рис. 2.1



Рис. 2.1 – Технологічний цикл ТОВ «Тіволі Фюр»

Джерело: [13]

Розглядаючи технологічний процес підприємства, можна відтворити його приблизну організаційну структуру, рис. 2.2.

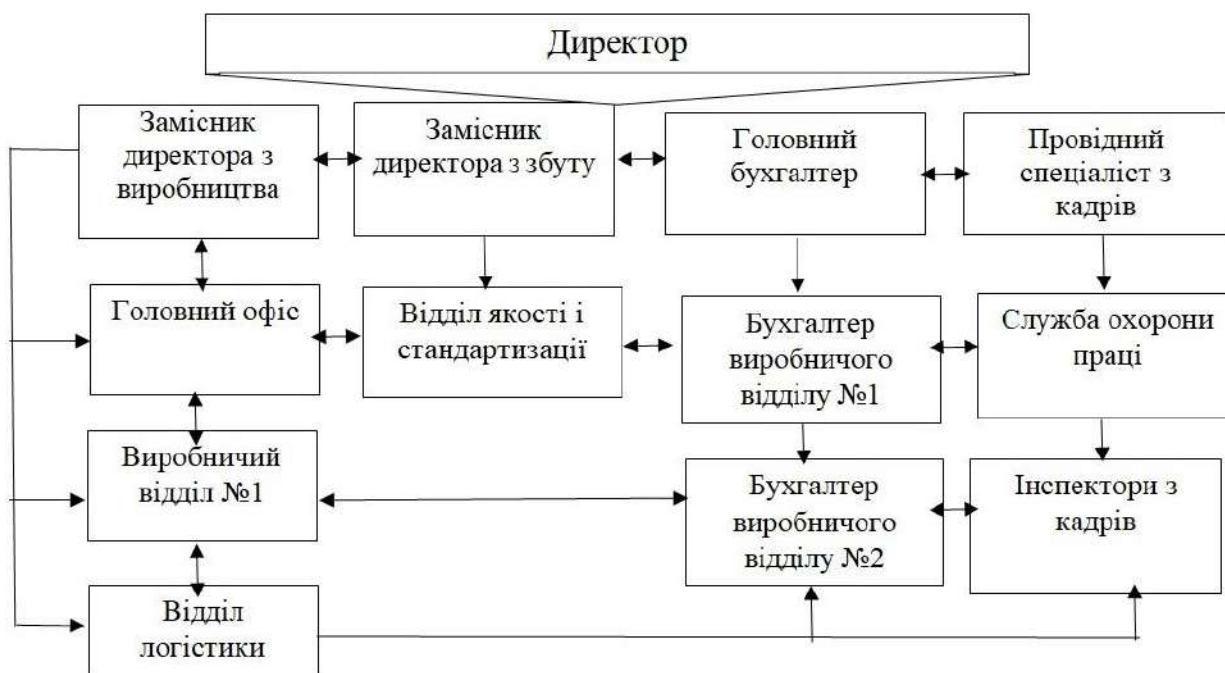


Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Тіволі Фюр»

Примітка: систематизовано автором

Розглядаючи, організаційну структуру підприємства, слід вказати на нормативні акти, якими керується кожен структурний відділ підприємства.

Директор підприємства у своїй діяльності керується:

- Цивільним та Господарським кодексом України;
- Законом України «Про товариства з обмеженою відповідальністю»;
- іншими діючими нормативно правовими актами України;
- внутрішніми локальними актами (наказ про призначення директором підприємства, посадова інструкція).

Крім того, якщо продукція підприємства йде на експорт, то підприємство в своїй діяльності повинно дотримуватись положень:

- Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення від 3 березня 1973 року;
- Конвенції про охорону дикої флори та фауни і природних середовищ існування в Європі від 19 вересня 1979 року.

Замісник директора з виробництва очолює виробництво і логістику на підприємстві і в своїй діяльності керується такими внутрішніми та зовнішніми документами:

- Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991 року № 1264-XII;
- Законом України «Про ветеринарну медицину» від 25 червня 1992 року № 2498-XII;
- Законом України «Про племінну справу у тваринництві» від 15 грудня 1993 року № 3691-XII;
- Законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24 лютого 1994 року № 4004-XII;
- Законом України «Про відходи» від 5 березня 1998 року № 187/98-ВР;
- Законом України «Про захист населення від інфекційних хвороб» від 6 квітня 2000 року № 1645-III;
- Законом України «Про захист тварин від жорстокого поводження» від 21 лютого 2006 року № 3447-IV.

На підприємстві проводиться як внутрішня виробнича логістика, так і зовнішня – поставка товару кінцевому покупцю.

Внутрішня логістика пов'язана з доставкою раціону харчування тварин, адже Виробничий відділ №1 і Виробничий відділ №2 відокремлені територіально.

Головний офіс знаходиться за адресою: Херсонська обл., місто Херсон, вул. Лютеранська, будинок 24, офіс 616.

Виробничий відділ №1 – Київська область, Переяслав-Хмельницький район, с. Ковалин.

У своїй діяльності логіст і підпорядковані йому водії автотранспорту керуються Цивільним кодексом України та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Замісник директора зі збуту в своїй роботі керується наступними нормативними актами:

- Закон України «Про інформацію»;
- Закон України «Про рекламу»;
- Закон України «Про економічну конкуренцію»;
- Закон України «Про захист прав споживачів».

Головний бухгалтер керується Наказом (положенням) про облікову політику та організацією бухгалтерського обліку на підприємстві та наступними нормативними актами:

- Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»;
- Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку;
- Податковим кодексом України;
- Цивільним кодексом України.

Що стосується роботи провідного спеціаліста з відділу кадрів, то його робота регламентується:

1. Внутрішніми нормативними актами:
 - правила внутрішнього трудового розпорядку;
 - колективний договір;

- штатний розпис;
- положення про кадрову службу.

2. Зовнішніми нормативно-правовими актами:

- Кодекс законів про працю України (рішення про переведення (переміщення) на іншу роботу, рішення про припинення трудових договорів, рішення про відсторонення від роботи);
- Закон України «Про відпустки»;
- порядок видачі, продовження строку дії та анулювання дозволів на використання праці іноземців та осіб без громадянства.

Отже, розглядаючи систему правового забезпечення управління підприємства, можна стверджувати, що в ній є певні недоліки:

- кожен підрозділ підприємства повинен слідкувати за оновленням нормативної бази в Україні;
- деякі з нормативних актів в певних питаннях суперечать один одному.

Відповідно, підводячи підсумок розділу 2, можна зробити висновок, що оцінка стану правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр» є доволі складним і комплексним процесом, функціонування якого у певній мірі залежить від комплексної взаємодії низки факторів, які, до того ж, є результатом функціонування як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Дані фактори по-іншому можна називати критеріями, головними серед яких є правовий і інформаційний, оскільки інформація, як основне джерело даних щодо стану і розвитку ринкової інфраструктури, об'єднує і елементи правового змісту, надаючи відомості щодо оновлення нормативно-правової бази країни. В такому розумінні інформаційна складова організаційно-економічного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства посідає ключове місце в системі управління ним, у відповідності до чого, правова складова даного процесу розглядається як її похідна. Отже, достеменно можна стверджувати, що для покращення правового забезпечення управління підприємства слід в першу чергу корегувати не складову з відповідною назвою, а інформаційну визначаючу.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТІВОЛІ ФЮР»

3.1 Комплекс заходів щодо покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»

Правове забезпечення діяльності підприємства є необхідним елементом системи ефективного управління ним, що досягається через створення юридичного відділу.

Так, станом на 1.06.2021 р. за запитом з порталу парламенту України діють 498063 нормативних документів.

ТОВ «Тіволі Фюр» є системою, оскільки виконуються такі її ознаки: цілісність, взаємообумовленість, підсистемні зв'язки, зв'язки із навколишнім середовищем. ТОВ «Тіволі Фюр» є цілісною організацією, яка має у своєму складі різні відділи, підрозділи, служби, які тісно взаємодіють між собою.

Сутність правового забезпечення системи визначається як «...сукупність норм, що регламентують правові відносини та юридичний статус при функціонуванні системи» [2].

Тобто, враховуючи вище зазначений матеріал, ТОВ «Тіволі Фюр» з метою впорядкування нормативних актів, та вірне їх тлумачення повинно створити нову посаду юрист, або юридичний відділ.

За класифікатором професій, на підприємстві можна виділити наступні посади [11]:

- адвокат;
- консультант науковий (правознавство);
- юрист.

Отже, розрахуємо чисельність працівників юридичного відділу (служби) згідно «Міжгалузевих норм чисельності працівників юридичної служби» (Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 11 травня 2004 р.).

Чисельність працівників розраховується за формулою:

$$Ч = K \times Ч_{пр}^x \times N_{с.п.}^y, \quad (3.1)$$

де $Ч$ - нормативна чисельність працівників юридичної служби, чол.;

K - коефіцієнт регресії лінійного рівняння;

$Ч_{пр}$ - чисельність працюючих на підприємстві, чол.;

$N_{с.п.}$ - кількість самостійних підрозділів на підприємстві, од.;

x, y - коефіцієнт регресії степеневого рівняння.

За формулою 3.1 розрахуємо кількість працівників юридичного відділу ТОВ «Тіволі Фюр», виходячи з того, що:

- загальна чисельність працюючих на підприємстві $Ч_{пр} = 747$ чол.;

- кількість самостійних структурних підрозділів $N_{с.п.} = 15$ од.

Отже, нормативна чисельність працівників юридичної служби ($Ч$) для підприємства з чисельністю персоналу до 747 чол. і кількістю самостійних структурних підрозділів 15 од. становить:

$$Ч = 1,069 \times Ч_{пр}^{0,305} \times N_{с.п.}^{0,175},$$

$$Ч = 1,069 \times 1,5^{0,305} \times 15^{0,175} = 1,94$$

Приймаємо чисельність 2 чол.

Юридична служба створюється наказом керівника по підприємству та виконує наступні функції (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Задача та функції юридичного підрозділу ТОВ «Тіволі Фюр»

Задача	Функції
1	2
- проведення правової роботи у сфері суспільного виробництва; - створення правових і організаційних основ для ефективної діяльності підприємств; - забезпечення законності в роботі підприємств, організацій, установ і т. ін.; - запобігання порушенню прав і законних інтересів підприємства, установи, організації і т. ін.	- організація і забезпечення правильного виконання актів законодавства, інших нормативних актів і документів, подання керівництву пропозицій щодо вирішення правових питань виробничої, економічної та соціальної діяльності підприємства; - координація роботи і безпосередня участь у підготовці наказів та інших актів підприємства, що регулюють відносини структурних підрозділів, їх майнову відповідальність; - перевірка відповідності законодавству проектів наказів, інших актів, що подаються на підпис керівнику підприємства, та візування їх за наявності погодження цих проектів зацікавленими підрозділами;

Продовження табл. 3.1

1	2
	- складання висновків за проектами наказів та іншими актами, підготовка і внесення у встановленому порядку пропозицій про зміну чи скасування відомчих нормативних актів підприємства, що фактично втратили чинність, не відповідають умовам господарювання або видані з порушенням вимог законодавства, разом з іншими структурними підрозділами; - здійснення контролю за відповідністю законодавству актів, прийнятих керівниками структурних підрозділів, інформування керівництва підприємства стосовно вжиття заходів щодо їх зміни чи скасування; - забезпечення обліку і зберігання текстів законодавчих та інших нормативних актів, а також актів нормативного характеру, виданих підприємством, підтримка їх у контрольному стані; - участь у підготовці, укладанні та контролі за виконанням господарських договорів (контрактів) з іншими підприємствами, установами та організаціями, надання правової оцінки їх проектам; - надання правової допомоги щодо поліпшення якості продукції (робіт, послуг), зменшення втрат від випуску недоброякісної продукції.

Примітка: систематизовано автором

Розглянемо нову організаційну структуру ТОВ «Тіволі Фюр» із створеним юридичним відділом.

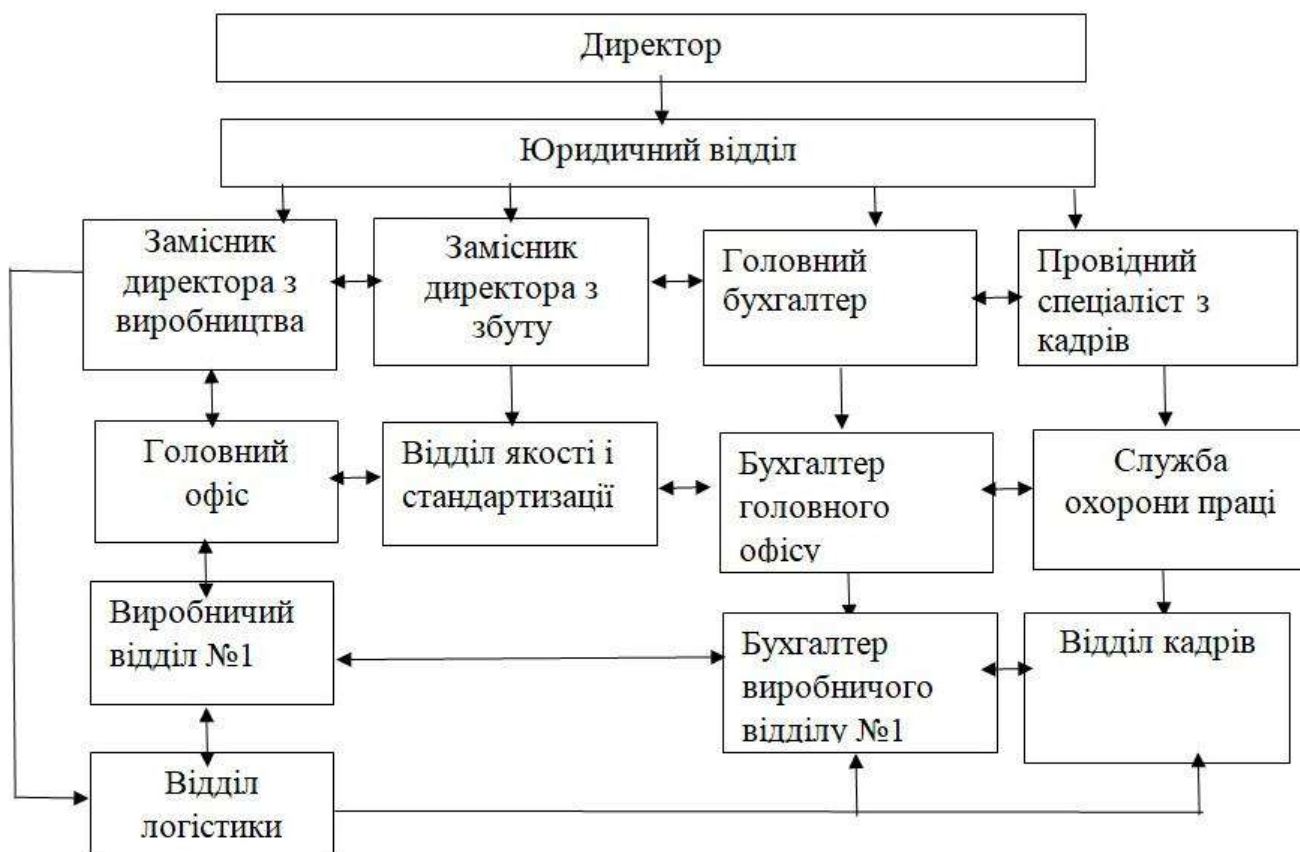


Рис. 3.1 – Організаційна структура ТОВ «Тіволі Фюр» з юридичним відділом

Примітка: систематизовано автором

Послідовність заходів впровадження юридичного відділу в діяльність ТОВ «Тіволі Фюр»:

1. Наказ по підприємству про створення юридичного відділу;
2. Наказ по підприємству про прийняття на роботу юриста;
3. Складення посадових інструкцій юриста, головного юриста, закріплення прав і обов'язків;
4. Визначення взаємодії юридичного відділу з іншими відділами;
5. Складення плану заходів щодо: перевірки діючих контрактів, розробки типового договору, перегляд внутрішніх документів тощо.
6. Ознайомлення працівників підприємства з фінансово-правовими санкціями щодо відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності, а саме за:
 - порушення податкового законодавства (штрафні санкції за несплату або несвоєчасну сплату податкових зобов'язань, несплату або несвоєчасну сплату

єдиного соціального внеску (ЄСВ), заниження податкових зобов'язань, виявлене в результаті перевірок);

- не ведення, неналежне ведення, втрату або ведення незареєстрованої книги обліку доходів підприємцем;
- залучення в діяльність неоформленого працівника, за не виплату заробітної плати, не виплату в повному обсязі;
- неоприбуткування готівки в касу;
- отримання доходу за діяльність, не зазначену у свідоцтві єдиного податку.

Після створення юридичного відділу можна визначити комплекс заходів щодо покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр».

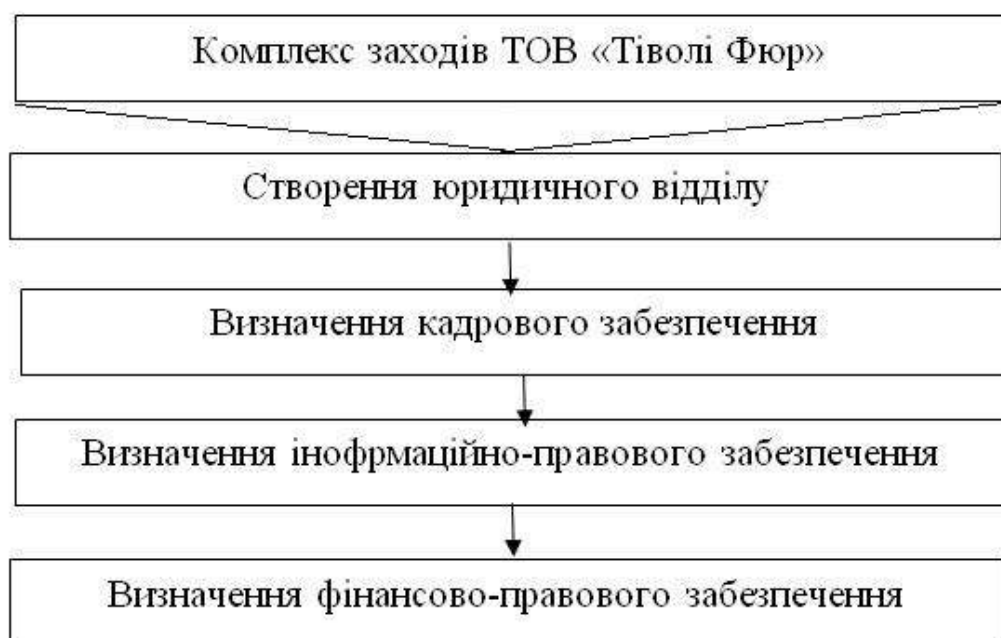


Рис. 3.2 – Комплекс заходів ТОВ «Тіволі Фюр» щодо покращення правового забезпечення

Примітка: систематизовано автором

Комплекс заходів щодо покращення правового забезпечення ТОВ «Тіволі Фюр» повинен орієнтуватись на створення сприятливого кадрового, інформаційно-правового та фінансово-правового забезпечення, враховуючи особливості розвитку господарської діяльності даного суб'єкта господарювання.

3.2 Стратегія розвитку та обґрунтування основних завдань правового управління ТОВ «Тіволі Фюр»

Визначення раціональної стратегії розвитку є основною метою діяльності кожного підприємства. Сутність переважної кількості стратегій зводиться до отримання додаткового доходу та зменшенні витрат, оскільки збільшення витрат є індикатором недоліків правового управління підприємством.

Стратегія – визначення згідно Академічного словника української мови – це «...мистецтво суспільного і політичного керівництва масами, яке має визначити головний напрям їх дій, вчинків...» [4].

Формування стратегії розвитку підприємства на основі нормативного управління відбувається через всебічний аналіз впливу законодавчих актів на діяльність підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції.

У процесі даного дослідження значна увага приділяється правовому забезпеченню. Так, стратегія діяльності ТОВ «Тіволі Фюр» повинна ґрунтуватись на вирішенні проблем управління підприємством через покращення правового забезпечення, в результаті створення юридичного відділу на підприємстві.

Крім того, можна визначити стратегію розвитку, відповідаючи на питання:

- чого хоче досягти підприємство у поточному періоді;
- кого хоче бачити підприємство у якості контрагентів;
- які методи розподілу товару можна використовувати.

Так, для розрахунку показника бажаності покращення правового управління підприємством ТОВ «Тіволі Фюр» та доцільності створення юридичного відділу методом «мозкового штурму», обрано:

- юридичну захищеність підприємства;
- створення типових форм договорів;
- перевірку контрагентів, перед укладенням договорів для уникнення ризику співпраці з «недобросовісними контрагентами»;
- відповідь на запити правоохоронних органів;
- розгляд апеляцій;

– уникнення ризиків через невиконання законодавчих актів.

При цьому функція бажаності згідно закону Гаусса має вигляд:

$$d_i = f(y_i) \quad (3.2),$$

де y_i – параметри бажаності

Враховуючи дані параметри, побудову залежності між критеріями бажаності можна представити виразом:

$$d_i = \exp(-e^{-y_i}) \quad (3.3)$$

Виходячи з даного виразу можна розрахувати загальну функцію бажаності правового управління підприємством:

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} \quad (3.4),$$

Згідно даного виразу $0 \leq D \leq 1$, при цьому критерієм ефективності розв'язку даної задачі виступає функція $D = f(y_1, y_2, \dots, y_n) \rightarrow \max$.

При цьому за шкалою оцінок $0 \leq y_i \leq 1$:

- $0 \leq y_i \leq 0,2$ – дуже погано;
- $0,2 \leq y_i \leq 0,37$ – незадовільно;
- $0,37 \leq y_i \leq 0,63$ – задовільно;
- $0,63 \leq y_i \leq 0,8$ – добре;
- $0,8 \leq y_i \leq 1$ – відмінно.

Як відомо, параметр кількість незадоволених скарг на роботу підприємства, на підставі чого можна оцінювати ті чи інші показники якості роботи його юридичного відділу, а отже і здатності відповідати на запити споживачів.

За аналізований період отримано такі значення даних параметрів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Параметри бажаності покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»

№ з/п	y_i	d_i
1	0,6	0,58
2	0,79	0,63
3	0,000001	0,00000037
4	0,8	0,64
5	0,79	0,63
6	0,9	0,67

Примітка: розраховано автором згідно даних підприємства

Узагальнена функція бажаності при цьому має значення:

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 d_i} = \sqrt[6]{0,58 \cdot 0,63 \cdot 0,00000037 \cdot 0,64 \cdot 0,63 \cdot 0,67} = 0,08$$

Це свідчить про те, що показник бажаності послуг відповідає оцінці «дуже погано». Хоч і всі критерії знаходяться в межах від 0,58 до 0,67, але працівники підприємства в цілому не задоволені існуючим станом організації правового забезпечення на підприємстві, через відносно високу вартість послуг сторонніх організацій.

При зменшенні параметру «перевірка контрагентів, перед укладенням договорів» за умови тієї ж кількості збоїв, що і в першому варіанті, отримана наступні значення параметрів бажаності покращення правового забезпечення, (табл. 3.2).

Таблиця 3.3 – Параметри бажаності покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр» при зменшенні параметру «перевірка контрагентів»

№ з/п	y_i	d_i
1	0,78	0,7
2	0,5	0,63
3	0,6	0,58
4	0,8	0,64
5	0,79	0,63
6	0,9	0,7

Примітка: розраховано автором згідно даних підприємства

Узагальнена функція бажаності покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр» при цьому буде мати наступне значення:

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 d_i} = \sqrt[6]{0,7 \cdot 0,63 \cdot 0,58 \cdot 0,64 \cdot 0,63 \cdot 0,7} = 0,69$$

Отже, показник бажаності покращення правового забезпечення управління склав 0,69, що відповідає категорії – «добре», тобто, при зниженні кількості «недобросовісних контрагентів», при тій ж кількості збоїв бажаність правового забезпечення зростає.

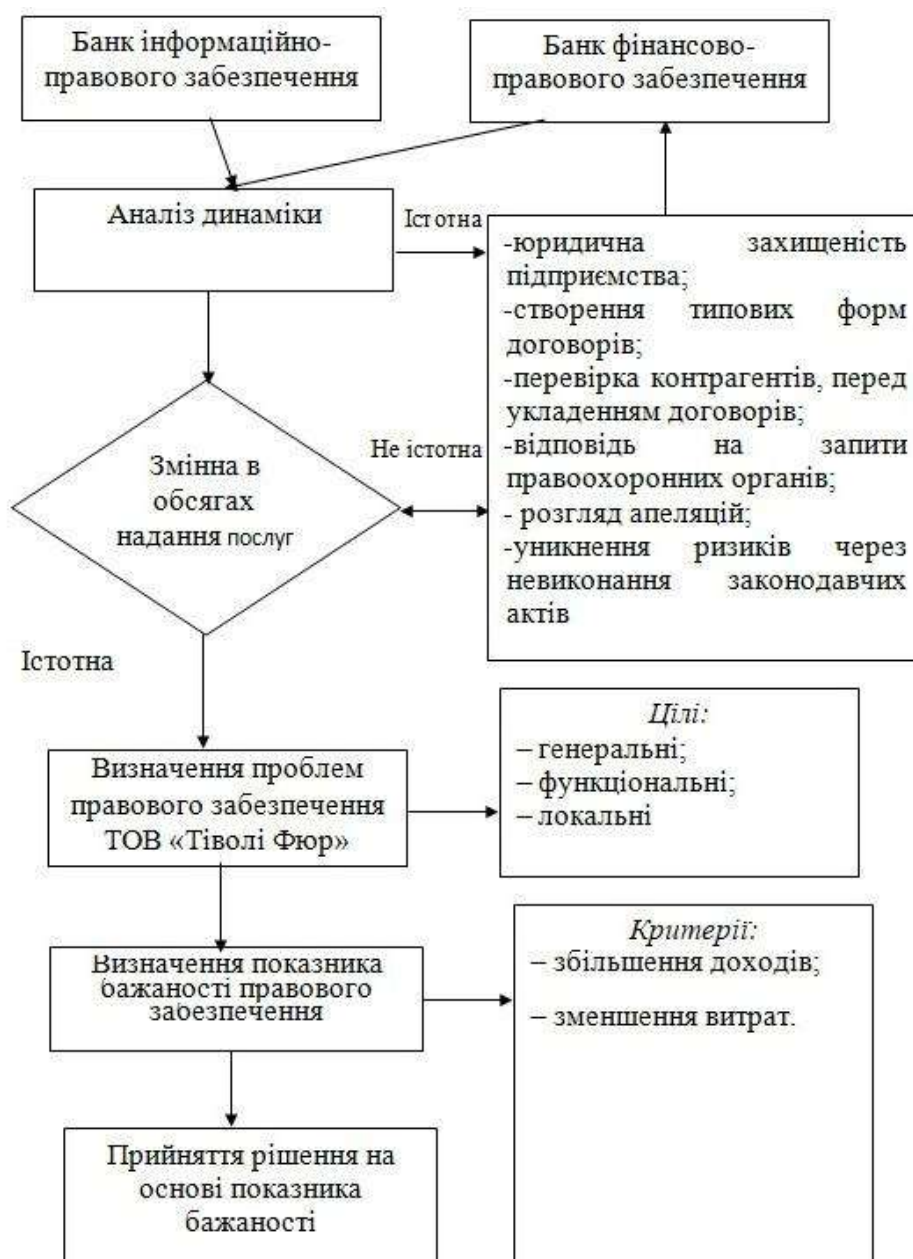


Рис. 3.3 – Алгоритм створення стратегії та задач правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр»

Примітка: систематизовано автором

Враховуючи показник бажаності покращення правового забезпечення ТОВ «Тіволі Фюр» як один з критеріїв оцінки вирішення задач його правового забезпечення можна сформулювати задачі правового забезпечення ТОВ «Тіволі Фюр».

Отже, запропонована стратегія подальшого розвитку ТОВ «Тіволі Фюр», дозволить даному господарському суб'єкту у повній мірі реалізувати свій виробничо-технологічний потенціал, як на загальнонаціональному, так і на міжнародному рівні. Сильними сторонами при цьому має стати використання міжнародних технологічних стандартів щодо здійснення відповідного виду діяльності, а також створення юридичного відділу на підприємстві як основи забезпечення імплементації зарубіжних нормативно-законодавчих актів на вітчизняне законодавче поле, в тому числі і здійснення процесу адаптації поточної виробничо-господарської діяльності підприємства до цих норм.

Відповідно, створення юридичного відділу є запорукою сталого розвитку підприємства і основою забезпечення стабільності його подальшого управління.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Техніка безпечної експлуатації підприємства

Дотримання правил техніки безпеки ТОВ «Тіволі Фюр» відбувається у відповідності до положень, зазначених у додатку Г. Найголовнішим при цьому є безпечна експлуатація обладнання, що здійснюється на основі:

- дотримання технології виконання інженерних робіт з метою унеможливлення настання нещасних випадків на виробництві під час експлуатації обладнання;

- заміна небезпечних речовин на безпечні, а саме перехід на використання новітніх компонентів технологічного процесу, що здійснюють мінімальний вплив на людський організм, зменшуючи ризик розвитку професійних захворювань, а також не забруднюють оточуюче природне середовище;

- виконання норм охорони праці;
- захист працівників від дії небезпечних факторів виробництва;
- захист прав працівників, а саме відшкодування матеріальних і моральних збитків, заподіяних аваріями або професійними захворюваннями;

На основі вище зазначеного вирішуються проблемні питання охорони праці, забезпечується виробнича санітарія, промислова та пожежна безпека.

Система охорони праці на підприємстві складається з:

- юридичних норм та організаційних заходів щодо охорони праці;
- фізіології, гігієни праці та промислової санітарії;
- безпеки праці на виробництві;
- норм запобігання промислового травматизму.

На підприємстві норми охорони праці зазначені у таких документах:

- Колективний договір;
- Положення про охорону праці;
- технологічний регламент обладнання;
- технологічні норми та нормативи;

- Положення про службу охорони праці;

Системність функціонування охорони праці на підприємстві досягається за рахунок:

- створення аварійно-слідчого комітету;
- призначення осіб, відповідальних за пожежну безпеку;
- ознайомлення співробітників з нормами охорони праці на об'єкті;
- розроблення та впровадження заходів щодо енергозаощадження;
- періодичний перегляд норм охорони праці на підприємстві.

Дотримання норм охорони праці на підприємстві передбачає:

- сертифікат допуску працівників до небезпечних об'єктів;
- розроблення порядку створення слідчого комітету з розслідування питань виробничого травматизму;
- затвердження графіку регламентованих технологічних перерв;
- встановлення додаткових доплат за несприятливі умови праці;
- призначення інженера з охорони праці.

4.2 Гігієна праці і виробнича санітарія на підприємстві

Керівництво ТОВ «Тіволі Фюр» запроваджує запобіжні заходи щодо унеможливлення захворюваності COVID-19, навіть якщо в регіоні не зареєстровано нових випадків.

Впровадження своєчасних запобіжних заходів надає можливість зменшити втрату робочих днів через захворюваність співробітників.

Заходи, спрямовані на зменшення захворюваності COVID-19:

- очищення поверхонь дезінфікуючими засобами (наприклад, такі робочі поверхні, як столи, телефони, клавіатури);
- працівники, підрядники та контрагенти підприємства мають користуватися індивідуальними засобами гігієни (медичні маски, респіратори, дезінфектори);
- температурний скринінг співробітників на вході на підприємство;
- наявність дезінфекторів з дозаторами на кожному робочому місці, які мають постійно оновлюватися;

- часта вентиляція робочого місця і виробничих приміщень;
- встановлення на підприємстві урн для утилізації вжитих працівникам одноразових масок (респіраторів);
- розміщення на видному місці плакату з інформацією щодо заходів із запобігання COVID-19.

Вище зазначені заходи поєднуються із виконанням рекомендацій Міністерства охорони здоров'я, а також проведенням відповідних лекцій для співробітників підприємства медичними працівниками.

4.3 Пожежна безпека на підприємстві

Дотримання правил пожежної безпеки ТОВ «Тіволі Фюр» є невід'ємним елементом забезпечення стабільності його виробничо-господарської діяльності і забезпечує виконання технологічного регламенту виробництва.

Пожежна безпека на підприємстві здійснюється у відповідності до таких чинних нормативно-правових актів:

- правила пожежної безпеки України, затверджені Міністерством внутрішніх справ України;
- норми щодо визначення категорій пожежної безпеки, що застосовуються до всіх підприємств України, не залежно від форми власності, виду діяльності, розміру статутного капіталу, кількості працівників та інших аспектів.

Тобто, правила пожежної безпеки на підприємстві не розробляються ним, а є загальнонаціональними. З метою унеможливлення проблем, що спричиняються не дотриманням пожежної безпеки на підприємстві, його керівництво має постійно моніторити нормативно-правову базу у даній сфері, оновлюючи на цій основі практичні навички працівників.

Дотримання пожежної безпеки ТОВ «Тіволі Фюр» є складовою заходів із охорони праці на підприємстві і включає такі елементи:

- створення безпечних умов праці;
- мінімізація ризику виникнення пожеж;
- своєчасне та повне забезпечення підприємства технічними засобами

пожежогасіння та усунення наслідків пожеж, впровадження національних стандартів щодо здійснення відповідних процесів, спрямованих на пожежогасіння, евакуацію співробітників та загального пожежного захисту підприємства і його майна.

У відповідності до цього, працівники підприємства, що безпосередньо задіяні до роботи з електрообладнанням високої напруги, мають систематично проходити курси підвищення кваліфікації та практичні тренінги з послідуєчим отриманням сертифікатів допуску до роботи.

ВИСНОВКИ

Відомий факт, що будь-яке підприємство, не залежно від форми власності і виду діяльності, не може існувати без управління, а саме без системи розподілу повноважень і відповідальності між його працівниками з координацією даного процесу з єдиного керуючого центру. При порушенні такого принципу централізації існуючий порядок, сутність якого зводиться до координації спільних зусиль трудового колективу інституційним менеджментом підприємства, розлагоджується, що, відповідно, викликає зниження результатів його виробничо-господарської діяльності.

Але, попри вище зазначене, слід вказати, що для управління підприємством з метою злагодженості його роботи потрібне відповідне правове забезпечення даного процесу. Тобто, основою управління будь-якого підприємства мають стати нормативно-правові акти як національні, так і зарубіжні, у випадку реалізації даним суб'єктом господарювання продукції за кордон або ж використання ним іноземних технологій виробництва.

Так, об'єктом дослідження у даній дипломній роботі є правові основи управління підприємством, що розглядають на прикладі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Тіволі Фюр», яке займається вирощуванням норок і виробництвом готових хутряних виробів із їх шкірок, тобто має повний виробничий цикл.

Управління даним підприємством здійснюється на основі принципу централізації і єдиновладдя. Інституційний менеджмент підприємства і керівники структурних підрозділів у своїй діяльності керуються вітчизняними нормативно-правовими актами, а також міжнародними стандартами щодо здійснення відповідного виду діяльності, що, у кінцевому підсумку, сприяє узгодженості елементів його виробничо-господарської роботи і, що найголовніше, підвищенню якості кінцевої готової продукції, що підтверджується наявністю у підприємства відповідного сертифікату.

Всі структурні підрозділи ТОВ «Тіволі Фюр» працюють злагоджено, що підтверджується зростанням рівня його доходності (з 5828 тис. грн. у 2019 р. до

9843,7 тис. грн. у 2020 р.) та виробітку (4 тис. грн. у 2018 р. до 5 тис. грн. у 2020 р.). Але, зважаючи на зростання собівартості продукції (з 5784,7 тис. грн. у 2019 р. до 9701,8 тис. грн. у 2020 р.) і кризою, спричиненою COVID-19, розмір чистого прибутку підприємства суттєво понизився (з 6772, 7 тис. грн. у 2019 р. до 3240, тис. грн. у 2020 р.). При цьому загальний обсяг виробництва у натуральних показниках зріс (з 960 шкірок у 2018 р. до 1000 шкірок у 2020 р.).

Для покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр» запропоновано ввести до організаційної структури даного підприємства юридичний відділ, функції якого зводитимуться до координації правового аспекту діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Також в процесі дослідження проведено оцінку значення функції бажаності покращення правового забезпечення управління ТОВ «Тіволі Фюр» на основі вище зазначених заходів, результати чого показали, що значення відповідної функції зростає з 0,08 до 0,69, що за шкалою оцінок визначається як «добре» і є показником хорошої роботи підприємства у даному напрямі.

Отже, за умови сучасних організаційно-економічних реалій діяльності аналізованого підприємства покращення правового забезпечення управління ним є основою стабільності його подальшої роботи, а саме зростання доходності і підвищення якості продукції у відповідності до міжнародних стандартів, що. в кінцевому підсумку, підвищуватиме рівень конкурентоспроможності даного суб'єкта господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виконання у 2020 році Плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business»)
2. Дідух В.В. Процесний підхід до управління підприємством як предмет реінжинірингу // Науковий вісник Чернівецького національного університету: Збірник наукових праць. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2013. Вип. 669-671. Економіка. С. 176-182.
3. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159/153>
4. Охріменко О.О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Вип. 12. Ч 1. С. 235-241.
5. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємств <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160/154>
6. Рейтинг форбс <https://mind.ua/news/20191897-forbes-opublikuvav-rejting-krashchih-krayin-dlya-biznesu-i-pidnyav-ukrayinu-na-77-me-misce>
7. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами від 14 червня 1994 р.
URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/998_012 (дата звернення: 12.04.2021)
8. http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/8.pdf
9. <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/3/36.pdf>
10. <https://uffa.org.ua/tehnologicheskij-cikl/>
11. <https://www.kadrovik.ua/content/normativno-pravova-baza-v-dd-lu-kadr-v>
12. <https://www.me.gov.ua>
13. <https://www.sop.com.ua/rubric/2>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Правові акти, на які спирається діяльність підприємства

№ з/п	Назва(и) право(вих)ого акту	Дата прийняття, рік	Застосування
1	2	3	4
1	Конституція України	1996	Відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку
2	Закон України «Про підприємництво»	1991, редакція 29.01.2020	Визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.
3	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»	2003, редакція 06.12.2020	Регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців.
4	Закон України «Про господарські товариства»	1991, редакція 03.07.2020	Визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
5	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	2013, редакція 10.12.2020	Визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва.
6	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	1992, редакція 21.10.2019	Встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури з метою повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

Примітка: систематизовано автором, згідно матеріалу розміщеному на сайті <https://zakon.rada.gov.ua>

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Методики розрахунку фінансового стану підприємства

№ з/п	Назва нормативного акта, ким затверджений, рік	Перелік показників
1	2	3
1.	Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств, Центральна спілка споживчих товариств України 28.07.2006	1. Коефіцієнт фінансової незалежності (забезпеченості власним капіталом); 2. Коефіцієнт фінансової стійкості; 3. Коефіцієнт фінансування; 4. Коефіцієнт маневрування; 5. Коефіцієнт забезпечення активів власним оборотним капіталом; 6. Коефіцієнт поточної ліквідності; 7. Коефіцієнт загальної ліквідності; 8. Рентабельність з обороту реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); 9. Фондовіддача активів; 10. Рентабельність сукупного капіталу; 11. Рентабельність власного капіталу.
2.	Наказ «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій», Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, 5 серпня 1997 року за № 288/2092	1. Коефіцієнт фінансової незалежності «автономії»; 2. Коефіцієнт фінансової стабільності; 3. Коефіцієнт фінансового лівериджу; 4. Коефіцієнт забезпечення власними коштами; 5. Питома вага окремих статей розділу в загальній сумі кредиторської заборгованості; 6. Аналіз рухоливих фондів та амортизаційних відрахувань за попередній та поточний роки; 7. Аналіз довгострокової дебіторської заборгованості; 8. Визначення робочого капіталу та його маневреності; 9. Коефіцієнт покриття; 10. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів; 11. Час обороту оборотних засобів; 12. Коефіцієнт оборотності запасів; 13. Середня тривалість одного обороту запасів; 14. Коефіцієнт абсолютної ліквідності; 15. Дохідність; 16. Фондовіддача.
3.	Методичні рекомендації щодо підготовки аудиторського висновку при перевірці відкритих акціонерних товариств та підприємств - емітентів облігацій (крім комерційних банків), Аудиторська палата України, лютий 2001р.	1. Коефіцієнт зносу основних засобів; 2. Коефіцієнт оновлення основних засобів; 3. Коефіцієнт вибуття основних засобів; 4. Коефіцієнт покриття; 5. Коефіцієнт швидкої ліквідності;+6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності; 7. Чистий оборотний капітал; 8. Коефіцієнт платоспроможності (автономії); 9. Коефіцієнт фінансування; 10. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

Продовження табл. Б.1

1	2	3
		11. Коефіцієнт маневреності власного капіталу; 12. Коефіцієнт оборотності активів; 13. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; 14. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; 15. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; 16. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача); 17. Коефіцієнт оборотності власного капіталу; 18. Коефіцієнт рентабельності активів; 19. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу; 20. Коефіцієнт рентабельності діяльності; 21. Коефіцієнт рентабельності продукції; 22. Коефіцієнт прибутковості акцій; 23. Коефіцієнт дивідендного доходу; 24. Коефіцієнт виплати дивідендів.
4.	Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, Міністерство економіки України, січень 2001 р.	1. Показник поточної платоспроможності; 2. Коефіцієнт покриття; 3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; 4. Коефіцієнт Бівера.

Примітка: систематизовано автором

Додаток В



Рис. В.1 – Сертифікат якості продукції ТОВ «Тіволі Фюр»

Джерело: звітність підприємства

Додаток Г

Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694-XII**Стаття 13. Управління охороною праці та обов'язки роботодавця**

Роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

З цією метою роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх додержання;

- розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;

- забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;

- впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо;

- забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їх технічним станом;

- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;

- організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і строки, що визначаються законодавством, та за їх підсумками вживає заходів до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів.