

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - магістр

**на тему: Удосконалення управління та адміністрування
виробничого підприємства**

Виконав:

Залавський Микита Ярославович

здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і
адміністрування»

Керівник:

Харченко Тетяна Миколаївна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Палієнко Олександр Григорович

Директор ФОП Палієнко О.Г.

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ

Залавському Микиті Ярославовичу

- Тема роботи:** Удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства
- База практичного дослідження:** ТОВ «Компанія «Полісся» Броварського району Київської області

керівник роботи *Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент*

затверджена наказом по університету від

« ____ »

2024 р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

« ____ »

2024 р.

4. Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління та адміністрування виробничого підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні аспекти удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства,
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Компанія «Полісся»;
- дослідити стан управління та адміністрування на підприємстві;
- дослідити результативність управління та адміністрування підприємством;
- розробити напрями удосконалення управління та адміністрування на підприємстві;
- запропонувати практичні заходи по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві;
- визначити ефективність запропонованих заходів по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві;
- сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	грудень 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024 р.	виконано

Студент

(підпис)

М.Я. Залавський

Керівник роботи



(підпис)

Т.М. Харченко

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Залавський М.Я. Удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства. Досліджено теоретико-методичні аспекти удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства; проведено оцінку управління та адміністрування діяльності ТОВ «Компанія «Полісся»; розроблено практичні заходи по удосконаленню управління та адміністрування ТОВ «Компанія «Полісся».

У роботі детально проведена оцінка управління та адміністрування діяльності ТОВ «Компанія «Полісся». На основі проведеного аналізу показників діяльності визначено ефективність використання наявних виробничих ресурсів підприємства, досліджено показники фінансової ефективності господарювання, а також досліджено сучасний стан управління та адміністрування на підприємстві. Встановлено, що система управління та адміністрування ТОВ «Компанія «Полісся» має певні структурні та функціональні недоліки.

Запропоновано напрями удосконалення управління та адміністрування на підприємстві. Впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Компанія «Полісся» матиме позитивний вплив як на систему управління, так і на процеси адміністрування. Ключовими перевагами є скорочення часових витрат на 20-35%, зменшення помилок на 12-23%, підвищення швидкості узгодження на 30-45%, оптимізація витрат на 18-30%, посилення прозорості, контролю та звітності на 25-40%, а також загальна оптимізація бізнес-процесів на 18-28%. Ефективність вертикальних комунікацій має зрости до 95% (на 13%), горизонтальних - до 90% (на 15%), а інформаційна прозорість - до 95% (на 15%). Узгодженість дій підрозділів планується підвищити до 95%, що на 17% вище поточного показника

Засобами імітаційного моделювання визначено прогностичні показники ефективності запропонованих заходів. Прогнозується зменшення дублювання функцій до 3%, підвищення чіткості посадових інструкцій до 95%, а рівень закріплення відповідальності має зрости до 97%. Виконавська дисципліна та інформаційна прозорість мають досягти планового рівня 95%. Значне покращення очікується у сфері електронного документообігу - зростання з 65% до 85%, хоча це все ще нижче планового показника 90%.

Запропоновані заходи дозволять промисловому підприємству ТОВ «Компанія «Полісся» вирішити ключові проблеми, пов'язані з неефективністю управління та адміністрування, підвищити його загальну конкурентоспроможність та довгострокову стійкість на ринку.

Ключові слова: менеджмент, адміністративний менеджмент, управління, адміністрування, виробничий процес, ефективність, фінансовий аналіз, економічні показники, документообіг.

SUMMARY

Zalavsky M.Y. Improving the management and administration of a manufacturing enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management» OP «Management of organizations and administration», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work investigates the issues of improving the management and administration of a manufacturing enterprise. The theoretical and methodological aspects of improving the management and administration of a manufacturing enterprise are investigated; an assessment of the management and administration of the activities of Polissya Company LLC is carried out; practical measures to improve the management and administration of Polissya Company LLC are developed.

The article provides a detailed assessment of management and administration of Polissya Company LLC. On the basis of the analysis of performance indicators, the efficiency of using the available production resources of the enterprise is determined, the indicators of financial efficiency of management are studied, and the current state of management and administration at the enterprise is investigated. It has been determined that the management and administration system of LLC “Company ‘Polissya’ has certain structural and functional shortcomings.

The directions for improving management and administration at the enterprise are proposed. The introduction of an electronic document management system in “Company ‘Polissya’ LLC will have a positive impact on both the management system and the administration processes. The key benefits are a 20-35% reduction in time costs, a 12-23% reduction in errors, a 30-45% increase in approval speed, an 18-30% optimization of costs, a 25-40% increase in transparency, control and reporting, and an 18-28% overall optimization of business processes. The efficiency of vertical communications should increase to 95% (by 13%), horizontal communications to 90% (by 15%), and information transparency to 95% (by 15%). The coordination of the divisions' actions is planned to be increased to 95%, which is 17% higher than the current figure.

Simulation modeling has been used to determine the projected effectiveness of the proposed measures. It is projected that duplication of functions will be reduced to 3%, job descriptions will be made clearer to 95%, and the level of responsibility assignment will increase to 97%. Executive discipline and information transparency should reach the target level of 95%. Significant improvement is expected in the area of electronic document management - an increase from 65% to 85%, although this is still below the target of 90%.

The proposed measures will allow the industrial enterprise Polissia Company LLC to solve key problems related to inefficiency of management and administration, increase its overall competitiveness and long-term sustainability in the market.

Keywords: management, administrative management, management, administration, production process, efficiency, financial analysis, economic indicators, document flow.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка управління та адміністрування діяльності ТОВ «Компанія «Полісся»	20
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	20
2.2 Дослідження стану управління та адміністрування на підприємстві	28
2.3 Результативність управління та адміністрування підприємством	36
РОЗДІЛ 3 Заходи по удосконаленню управління та адміністрування ТОВ «Компанія «Полісся»	42
3.1 Напрями удосконалення управління та адміністрування на підприємстві	42
3.2 Практичні заходи по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві	46
3.3 Ефективність запропонованих заходів по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71
Додаток А Динаміка адміністративних витрат в ТОВ «Компанія «Полісся»	
Додаток Б Аналіз результативності управлінської системи виробничого відділу ТОВ «Компанія «Полісся»	
Додаток В Аналіз результативності управлінської системи цеху пакування ТОВ «Компанія «Полісся»	
Додаток Г Аналіз результативності управлінської системи відділу логістики ТОВ «Компанія «Полісся»	
Додаток Д Перелік заходів та витрат на удосконалення адміністративно-управлінської системи	
Додаток Е Апробація результатів дослідження	
Додаток Є Фінансова звітність ТОВ «Компанія «Полісся» за 2023 рік	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійної мінливості ринкової кон'юнктури, посилення конкурентної боротьби та впливу різноманітних зовнішніх факторів виробничі підприємства потребують гнучких та ефективних систем управління, здатних швидко адаптуватися до нових викликів.

Сьогодні особливої ваги набувають питання оптимізації внутрішніх управлінських процесів, впровадження інноваційних методів адміністрування, застосування сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів для підвищення продуктивності підприємства. Ефективне управління передбачає не лише раціональне використання наявних ресурсів, але й створення дієвої системи стратегічного планування, мотивації персоналу та оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю комплексного підходу до вдосконалення адміністративних процесів, що включає аналіз організаційної структури, структурної побудови підприємства, комунікаційних механізмів, систем прийняття управлінських рішень та оцінки їх результативності.

Теоретична та практична значущість дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управлінських механізмів, які дозволять підприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й забезпечувати стійкий розвиток в умовах невизначеності. Особливого значення набувають питання впровадження інтегрованих систем управління, діджиталізації виробничих та адміністративних процесів, розвитку лідерського потенціалу менеджменту.

Вагомий внесок у дослідження питань удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства зробили такі вчені, як: Амеліна І.В., Дмитренко О.І. [5], Аранчій В.І., Зоря О.П. [6], Бибченко А. В., Кобєлев В. М. [7], Вінтоняк А. [9], Воронкова В. Г., Венгер О. М. [10], Заїка Ю. [13], Климчук М. М. [16], Кравчук І., Присяжнюк О., Лавриненко С. [18], Левицький В. [19-21],

Прокопчук І., Боровиков О., Меленчук І. [29], Савченко С. М., Нікітін В. Г. [30], Федірець О. В., Стовба Н.О., Солодчук Т.В. [35] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає в оцінці ефективності та розробці практичних заходів з удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства,
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Компанія «Полісся»;
- дослідити стан управління та адміністрування на підприємстві;
- дослідити результативність управління та адміністрування підприємством;
- розробити напрями удосконалення управління та адміністрування на підприємстві;
- запропонувати практичні заходи по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві;
- визначити ефективність запропонованих заходів по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства.

Предметом дослідження є особливості удосконалення управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся».

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є наукове обґрунтування пропозицій щодо шляхів удосконалення управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся» в сучасних умовах господарювання, а саме усунення дублювання управлінських функцій, підвищення чіткості посадових інструкцій та відповідності кваліфікації

працівників займаним посадам. Обґрунтована доцільність впровадження електронного документообігу, яка сприятиме оптимізації внутрішніх управлінських процесів та загальному процесу адміністрування на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по удосконаленню управління та адміністрування на покращення в ТОВ «Компанія «Полісся». Прогнозується зменшення дублювання управлінських функцій до 3%, підвищення чіткості посадових інструкцій до 95%, а рівень закріплення відповідальності має зрости до 97%.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналіз, порівняння, абстрагування, моделювання, спостереження, економічний аналіз тощо.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х науково-практичних конференціях, які було опубліковано у матеріалах науково-практичних конференцій:

1. Залавський М. Я., Харченко Т. М. Формування ефективної системи управління та адміністрування на виробничому підприємстві. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 47-48.

2. Залавський М. Я. Розвиток управління та адміністрування на виробничому підприємстві в сучасних умовах. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту» (Житомир, 26 вересня 2024 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2024. С. 62-64.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 38 найменувань. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 24 таблиці та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне управління та адміністрування виробничим підприємством характеризується комплексним та інноваційним підходом, який враховує динамічні зміни ринкового середовища та технологічний прогрес. В умовах глобалізації та цифрової трансформації, ефективне управління виробничим підприємством потребує впровадження інтегрованих систем управління, які поєднують традиційні методи з новітніми технологічними рішеннями [10, с. 160].

Ключовим аспектом сучасного управління виробничим підприємством є впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем управління виробництвом, які забезпечують оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції та скорочення виробничих витрат.

Як зазначає Ван Д., важливим елементом сучасного адміністрування є впровадження гнучких методологій управління, таких як Agile та Lean-менеджмент, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та оптимізувати бізнес-процеси. Ці підходи передбачають постійне вдосконалення виробничих процесів, мінімізацію втрат та максимальне задоволення потреб клієнтів [8].

Особлива увага, на думку Вінтоняк А., на сьогодні приділяється розвитку людського капіталу та формуванню ефективної корпоративної культури. Сучасні підприємства впроваджують системи безперервного навчання персоналу, програми розвитку лідерських якостей та системи мотивації, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації. Важливим аспектом є також створення сприятливого робочого середовища та забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників [9, с. 135-136].

Сучасне управління виробничим підприємством також характеризується підвищеною увагою до питань сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства впроваджують екологічно чисті технології виробництва, розробляють програми енергозбереження та управління відходами, реалізують соціальні проекти, спрямовані на розвиток місцевих громад.

Вінтоняк А. також зазначає, що адміністративні процеси на виробництві характеризуються особливою специфікою, яка зумовлена складністю та багатогранністю виробничої діяльності. Ефективне адміністрування виробничих процесів вимагає чіткої організації, координації та контролю всіх елементів виробничої системи, починаючи від планування виробництва і закінчуючи реалізацією готової продукції [9, с. 137].

Особливістю адміністративних процесів на виробництві є їх тісний взаємозв'язок з технологічними процесами та необхідність забезпечення безперервності виробничого циклу. Це вимагає створення ефективної системи планування та координації всіх виробничих підрозділів, налагодження чіткої комунікації між різними рівнями управління та забезпечення оперативного реагування на можливі відхилення від запланованих показників.

Левицький В.В. також зазначає, що важливим аспектом адміністративних процесів є організація документообігу та інформаційних потоків на виробництві. Це включає розробку та впровадження стандартів документації, регламентів роботи, посадових інструкцій, технологічних карт та інших нормативних документів, які забезпечують чітке розуміння та виконання працівниками своїх обов'язків. Особлива увага приділяється організації системи контролю якості продукції та дотриманню технологічних процесів [21].

Специфіка адміністративних процесів також проявляється у необхідності забезпечення ефективного управління матеріальними та людськими ресурсами. Це передбачає організацію системи закупівель та складського господарства, планування потреби в матеріалах та комплектуючих, управління запасами, а також формування оптимальної структури персоналу та забезпечення його ефективного використання.

Особливу роль в адміністративних процесах відіграє система оперативного управління виробництвом, яка забезпечує координацію роботи всіх виробничих підрозділів, контроль виконання виробничих завдань та оперативне реагування на відхилення від планових показників. Це вимагає впровадження сучасних інформаційних систем та технологій, які дозволяють автоматизувати процеси планування та контролю виробництва.

На виробництві адміністративні процеси тісно пов'язані з питаннями охорони праці та промислової безпеки. Це передбачає розробку та впровадження системи заходів щодо забезпечення безпечних умов праці, проведення інструктажів та навчання персоналу, контроль дотримання правил техніки безпеки та санітарних норм.

Специфічною рисою адміністративних процесів, на думку Левицького В., є необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності виробничої системи до змін зовнішнього середовища. Це вимагає постійного моніторингу ринкової ситуації, аналізу конкурентного середовища та оперативного коригування виробничих планів відповідно до змін попиту та вимог споживачів [20].

Важливим аспектом адміністративних процесів є також організація системи мотивації та стимулювання персоналу, спрямованої на підвищення продуктивності праці та якості продукції. Це включає розробку систем оплати праці, преміювання, соціальних пакетів та інших форм матеріального та нематеріального стимулювання працівників [21].

Таким чином, специфіка адміністративних процесів на виробництві визначається складністю та багатогранністю виробничої діяльності, необхідністю забезпечення безперервності виробничого процесу, ефективного управління ресурсами та персоналом, а також вимогами до якості продукції та безпеки виробництва. Успішна реалізація адміністративних процесів вимагає комплексного підходу, використання сучасних методів управління та інформаційних технологій, а також постійного вдосконалення системи управління відповідно до змін зовнішнього середовища та вимог ринку.

Взаємозв'язок управлінських та виробничих процесів на виробничому підприємстві являє собою складну систему взаємодій, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Ця взаємодія характеризується безперервністю, комплексністю та взаємозалежністю всіх елементів виробничої системи.

Управлінські процеси на виробничому підприємстві безпосередньо впливають на організацію та ефективність виробничих процесів через систему планування, організації, мотивації та контролю. Планування виробництва, яке є однією з ключових управлінських функцій, визначає напрямки та обсяги виробничої діяльності, встановлює виробничі завдання та нормативи, що безпосередньо впливає на організацію виробничого процесу.

Як зазначають Череп А.В., Томарева-Паталахова В.В. та Кабанова О.О. в своїй праці, що організаційна складова управлінських процесів забезпечує формування оптимальної структури виробництва, розподіл ресурсів та координацію діяльності всіх виробничих підрозділів. При цьому ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від якості прийнятих управлінських рішень щодо організації виробництва, вибору технологій, розміщення обладнання та організації робочих місць [37, с. 283].

Важливим аспектом взаємозв'язку управлінських та виробничих процесів є система оперативного управління виробництвом, яка забезпечує координацію та синхронізацію всіх виробничих операцій. Ця система включає диспетчеризацію виробництва, контроль виконання виробничих завдань, управління матеріальними потоками та забезпечення ритмічності виробництва.

Управління якістю є ще одним важливим елементом взаємозв'язку управлінських та виробничих процесів. Впровадження систем управління якістю передбачає інтеграцію управлінських рішень у виробничі процеси через встановлення стандартів якості, контроль їх дотримання та постійне вдосконалення виробничих процесів.

Система мотивації персоналу, як елемент управлінських процесів, безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість виконання виробничих

операцій. Ефективна система мотивації забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих показників та постійному вдосконаленні виробничих процесів. При цьому слід зазначити, що мотивація та стимулювання адміністративно-управлінського персоналу є ключовим елементом ефективного управління підприємством, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей та забезпечення високої продуктивності праці.

Таблиця 1.1 – Аналіз мотиваційних механізмів для адміністративного персоналу

Переваги	Недоліки
1. Пряма залежність винагороди від результатів роботи	1. Значне навантаження на фонд оплати праці
2. Прозорість системи оцінювання через KPI	2. Ризик маніпуляцій з показниками для отримання вищої премії
3. Підвищення продуктивності праці	3. Можлива демотивація при недосягненні показників
4. Зниження плинності кадрів	4. Складність об'єктивної оцінки деяких видів робіт
5. Стимулювання до професійного розвитку	5. Звикання до премій як до частини зарплати

Джерело: складено автором на основі [9, 18]

На думку Вінтоняк А., система мотивації, що включає матеріальні стимули у вигляді премій, бонусів тощо, має бути справедливою, прозорою та безпосередньо пов'язаною з результатами діяльності працівників. Преміальні виплати можуть призначатися за досягнення конкретних показників ефективності, успішне завершення важливих проектів, впровадження інноваційних рішень чи оптимізацію робочих процесів. При цьому важливо забезпечити баланс між фіксованою частиною заробітної плати та змінною складовою у вигляді премій та бонусів, що дозволяє створити стабільне відчуття захищеності у працівників при збереженні мотивації до досягнення вищих результатів [9, с. 135].

Система бонусів може включати як короткострокові винагороди за досягнення квартальних чи річних показників, так і довгострокові програми стимулювання, спрямовані на утримання ключових співробітників та забезпечення їх зацікавленості у довгостроковому розвитку організації.

Важливим аспектом є також нематеріальна мотивація, яка доповнює систему матеріального стимулювання та включає можливості професійного розвитку, навчання, кар'єрного зростання, визнання досягнень та створення комфортного робочого середовища.

Ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, забезпечувати справедливу оцінку їх внеску у розвиток організації та створювати умови для реалізації їх потенціалу. При розробці системи преміювання важливо встановити чіткі, вимірювані критерії оцінки результативності, які будуть зрозумілими для всіх працівників та відповідатимуть стратегічним цілям організації. Регулярний перегляд та адаптація системи мотивації відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб організації забезпечує її актуальність та ефективність у довгостроковій перспективі [9, с. 136-137].

Таким чином, правильно побудована система мотивації та стимулювання адміністративно-управлінського персоналу стає потужним інструментом підвищення ефективності роботи організації, сприяє утриманню талановитих працівників та досягненню високих результатів діяльності.

Інформаційне забезпечення є важливою складовою взаємозв'язку управлінських та виробничих процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією між управлінською та виробничою підсистемами, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень та їх реалізації у виробничому процесі.

Як зазначають в своїх працях Воронкова В. Г. та Венгер О.М., впровадження цифрових технологій в управлінські та адміністративні процеси, зокрема електронного документообігу, є ключовим елементом цифрової трансформації сучасних організацій [10, с. 162].

Цей процес передбачає комплексну модернізацію традиційних підходів до роботи з документами та інформацією, що дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінської діяльності.

Електронний документообіг забезпечує швидкий та безперебійний обмін інформацією між усіма структурними підрозділами організації, що значно скорочує час на обробку та погодження документів, мінімізує ризики втрати важливої інформації та підвищує прозорість бізнес-процесів. Використання цифрових платформ для документообігу дозволяє створити єдиний інформаційний простір, де всі документи зберігаються в електронному форматі, що забезпечує швидкий пошук необхідної інформації та можливість віддаленого доступу до документів.

Також, як зазначають Дзямулич М.І. та Шматковська Т.О., важливим аспектом впровадження електронного документообігу є підвищення рівня безпеки та захисту конфіденційної інформації завдяки використанню сучасних систем шифрування та електронного підпису. Це не лише гарантує автентичність документів, але й забезпечує надійний захист від несанкціонованого доступу. Окрім того, цифровізація адміністративних процесів сприяє значному скороченню витрат на папір та витратні матеріали, що має позитивний вплив як на економічну ефективність організації, так і на навколишнє середовище [12, с. 7-8].

Впровадження цифрових технологій також передбачає автоматизацію рутинних операцій, що дозволяє співробітникам зосередитися на більш важливих стратегічних завданнях, підвищуючи загальну продуктивність праці. Успішна реалізація проектів з впровадження електронного документообігу вимагає комплексного підходу, що включає не лише технічне оснащення, але й навчання персоналу новим методам роботи, адаптацію існуючих бізнес-процесів та розробку відповідних нормативних документів. Таким чином, цифрова трансформація управлінських та адміністративних процесів є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності організацій в сучасному цифровому світі. Важливим є проведення SWOT-аналізу впровадження електронного документообігу на виробничому підприємстві, який надає можливість визначитися із основними перевагами та загрозами для підприємства [12, 38].

На основі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що впровадження електронного документообігу надає підприємству значні конкурентні переваги завдяки оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат та підвищенню ефективності роботи. Сильні сторони системи суттєво переважають слабкі, особливо в довгостроковій перспективі. Основними викликами є значні початкові інвестиції та необхідність подолання опору змін серед персоналу. Важливо розробити детальний план управління змінами та забезпечити належне навчання співробітників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Прискорення процесів створення, погодження та пошуку документів	- Значні початкові фінансові інвестиції
- Скорочення витрат на папір та витратні матеріали	- Необхідність навчання персоналу
- Підвищення прозорості бізнес-процесів	- Можливий опір змін з боку співробітників
- Можливість віддаленого доступу до документів	- Залежність від технічної інфраструктури
- Покращення контролю за виконанням завдань	- Потреба в технічній підтримці системи
- Автоматизація рутинних операцій	- Складність інтеграції з існуючими системами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства	- Ризики кібербезпеки та витоку даних
- Розширення можливостей для віддаленої роботи	- Можливі технічні збої системи
- Поліпшення взаємодії з партнерами та клієнтами	- Залежність від постачальника системи
- Оптимізація бізнес-процесів	- Зміни в законодавстві щодо електронного документообігу
- Створення єдиного інформаційного простору	- Ризик втрати даних при збоях
- Масштабування бізнесу без значного збільшення штату	- Можливі проблеми з інтеграцією нових версій системи

Джерело: складено автором на основі [38]

Електронний документообіг створює фундамент для подальшої цифрової трансформації підприємства та відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, включаючи оптимізацію процесів, покращення обслуговування клієнтів та розширення географії діяльності.

Контроль, як функція управління, забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими та виробничими процесами через систему моніторингу виконання виробничих завдань, аналізу відхилень та розробки коригувальних заходів. Ефективна система контролю дозволяє своєчасно виявляти проблеми у виробничому процесі та приймати відповідні управлінські рішення.

На думку Феденко В., інноваційна складова управлінських процесів також має безпосередній вплив на виробничі процеси через впровадження нових технологій, модернізацію обладнання та вдосконалення методів організації виробництва. При цьому ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від якості управлінських рішень та здатності системи управління забезпечити необхідні умови для реалізації інноваційних проектів [34, с. 27].

В цілому, взаємозв'язок управлінських та виробничих процесів на виробничому підприємстві характеризується складністю та багатогранністю, що вимагає системного підходу до організації управління та забезпечення ефективної взаємодії всіх елементів виробничої системи. Успішна реалізація цього взаємозв'язку потребує постійного вдосконалення методів управління, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвитку системи комунікацій між всіма рівнями управління та виробництва.

Сагайдак М.П. та ін. наголошують на тому, що системи оцінки якості управління та адміністрування на виробничому підприємстві являють собою комплексний інструментарій, спрямований на визначення ефективності управлінських процесів та їх відповідності стратегічним цілям організації. В основі такої оцінки лежить всебічний аналіз ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові результати, якість продукції, задоволеність клієнтів, ефективність виробничих процесів та рівень розвитку персоналу [32, с. 18-20].

KPI для адміністративного персоналу на виробничому підприємстві - це система ключових показників ефективності, що дозволяє об'єктивно оцінювати результативність роботи управлінського складу та досягнення поставлених цілей. Так, основними критеріями для головного бухгалтера виступають

своєчасність подання звітності та відсутність штрафів, тоді як для HR-менеджера ключовими показниками є рівень плинності кадрів та швидкість закриття вакансій. Начальник відділу закупівель оцінюється за економією бюджету та якістю поставок, а системний адміністратор - за безперебійністю роботи систем та швидкістю усунення технічних проблем. Для юридичного відділу важливими показниками є успішність вирішення судових справ та якість договірної роботи, а керівник адміністративно-господарського відділу відповідає за своєчасність виконання заявок та ефективність використання ресурсів. Усі ці показники мають чіткі цільові значення та питому вагу в загальній оцінці, що дозволяє створити збалансовану систему мотивації. Важливо, що КРІ адміністративного персоналу безпосередньо впливають на ефективність роботи виробничого підприємства в цілому, забезпечуючи належну підтримку основних бізнес-процесів та створюючи сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей компанії [32, с. 36-38].

Процес оцінки якості управління повинен бути безперервним та включати регулярний моніторинг встановлених показників, аналіз відхилень від планових значень та розробку коригувальних заходів.

На думку Грінько А.П. та ін., система оцінки також повинна враховувати специфіку галузі та особливості конкретного підприємства, що дозволяє формувати релевантні критерії оцінки та встановлювати досяжні цільові показники. Значна увага приділяється оцінці ефективності прийняття управлінських рішень, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та здатності підприємства адаптуватися до нових умов ринку [11, с. 5].

Результати оцінки якості управління використовуються для прийняття стратегічних рішень, вдосконалення організаційної структури, оптимізації бізнес-процесів та розвитку компетенцій управлінського персоналу. Також важливим аспектом є оцінка ефективності комунікацій між різними рівнями управління та підрозділами підприємства, що впливає на швидкість та якість прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ «ПОЛІССЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Компанія «Полісся» Броварського району Київської області зареєстроване 23.07.1996 року.

Підприємство здійснює виробництво м'ясних продуктів (напівфабрикатів). Основним видом діяльності за КВЕД є «10.13 Виробництво м'ясних продуктів, а також інша супутня діяльність, така як:

10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення).

Сьогодні ТМ «Полісся» займає 15 % ринку заморожених напівфабрикатів України і є одним з його лідерів. Споживачам пропонуються 70 найменувань напівфабрикатів, що охоплюють всі цільові і цінові категорії. Розвиваючи виробництво компанія «Полісся» створює нові робочі місця не тільки на самому підприємстві а й у інших регіонах, реалізуючи продукцію через мережу власних магазинів [27].

Виробничий комплекс компанії «Полісся» представляє собою сучасне підприємство оснащене високопродуктивним обладнанням провідних фірм Німеччини, Франції, Голландії, Данії, Китаю, Таїланду.

Оригінальні технології передбачають як автоматизоване виготовлення продукції так і ручне. Сьогодні на підприємстві розміщені 23 морозильні камери

ємкістю 20 тон, які працюють за принципом «шокової заморозки». Асортимент продукції включає більше ніж 70 найменувань заморожених напівфабрикатів.

Отже, основними видами продукції є м'ясні напівфабрикати, в таких категоріях, як: вареники, пельмені, хінкалі, котлети, млинці, мангал-меню та асорті.

Аналіз даних таблиці 2.1 демонструє значне зростання обсягів товарної продукції ТОВ «Компанія «Полісся» за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.1 – Об'єми та структура товарної продукції ТОВ «Компанія «Полісся»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Оптова торгівля напівфабрикатами (вареники)	9937,7	16,7	13305,6	19,2	26881,5	19,9	16943,8	170,5
Оптова торгівля напівфабрикатами (пельмені)	10949,3	18,4	13721,4	19,8	24990,4	18,5	14041,1	128,2
Оптова торгівля напівфабрикатами (хінкалі)	4939,1	8,3	5266,8	7,6	9726,0	7,2	4786,9	96,9
Оптова торгівля напівфабрикатами (котлети)	12437,0	20,9	14968,8	21,6	30528,8	22,6	18091,8	145,5
Оптова торгівля напівфабрикатами (млинці)	8747,5	14,7	9909,9	14,3	21343,1	15,8	12595,6	144,0
Оптова торгівля напівфабрикатами (мангал-меню)	5177,1	8,7	6375,6	9,2	11076,8	8,2	5899,7	114,0
Оптова торгівля напівфабрикатами (асорті)	7319,4	12,3	5751,9	8,3	10536,5	7,8	3217,1	44,0
Разом	59507,0	100,0	69300,0	100,0	135083,0	100,0	75576,0	127,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Загальний обсяг продукції збільшився з 59507,0 тис. грн у 2021 році до 135083,0 тис. грн у 2023 році, що становить приріст у 75576,0 тис. грн або 127%.

Найбільше зростання спостерігається у категорії «Оптова торгівля напівфабрикатами (вареники)», яка показала приріст на 16943,8 тис. грн або 170,5%. Значне збільшення також відмічено у категорії «Оптова торгівля напівфабрикатами (котлети)» - на 18091,8 тис. грн або 145,5%. Усі категорії продукції показали позитивну динаміку, при цьому найменший відносний приріст спостерігався у категорії «Оптова торгівля напівфабрикатами (асорті)» - 44%. Структура товарної продукції зазнала певних змін: частка вареників зростає з 16,7% до 19,9%, котлет - з 20,9% до 22,6%, тоді як частка асорті зменшилась з 12,3% до 7,8%. (рис. 2.1).

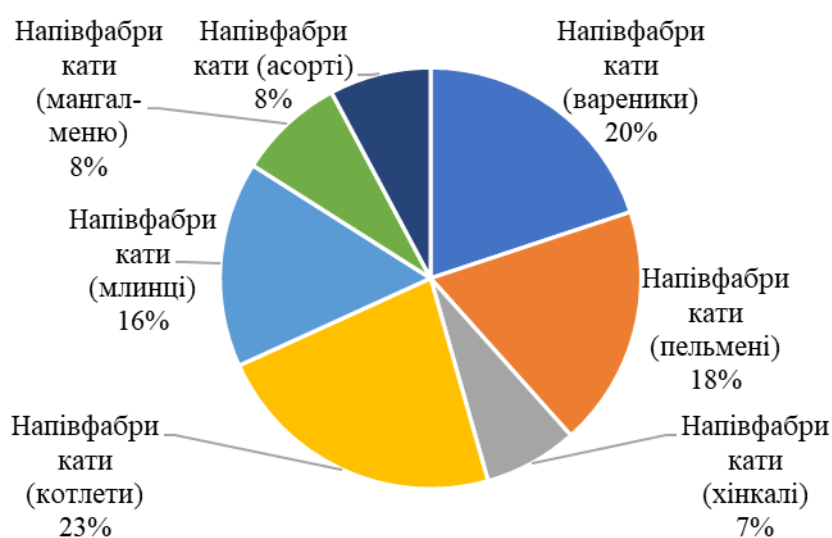


Рисунок 2.1 - Структура товарної продукції в ТОВ «Компанія «Полісся»
станом на 2023 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Загалом, дані свідчать про стабільне розширення виробництва та зміцнення позицій компанії на ринку напівфабрикатів, з особливим успіхом у сегментах вареників та котлет.

Структура основних виробничих засобів враховує специфіку промислової галузі та враховує наявність обладнання для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

За даними таблиці 2.2, можна побачити динаміку та структуру основних виробничих засобів ТОВ «Компанія «Полісся» за 2021-2023 роки.

Аналіз динаміки та структури основних виробничих засобів ТОВ «Компанія «Полісся» за період 2021-2023 років демонструє загальну позитивну тенденцію розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура основних виробничих засобів ТОВ «Компанія «Полісся»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис.грн.	%
Будинки і споруди	6 619,6	6 689,1	7 493,8	874,2	13,2
Машини і обладнання	5 888,0	5 703,4	6 531,1	643,1	10,9
Транспортні засоби	2 473,6	2 974,9	2 321,7	-151,9	-6,1
Інструменти, прилади, інвентар	2 142,7	2 024,3	2 189,6	47,0	2,2
Інші основні засоби	156,8	154,0	147,2	-9,5	-6,1
Інші необоротні матеріальні засоби	139,4	52,8	188,8	49,4	35,4
Матеріальні основні активи, разом	17 420,0	17 598,6	18 872,2	1 452,2	8,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Загальна вартість матеріальних основних активів зросла на 1452,2 тис. грн або 8,3%, досягнувши 18872,2 тис. грн у 2023 році. Найбільше зростання спостерігається у категорії «Будинки і споруди» - на 874,2 тис. грн або 13,2%, що свідчить про розширення виробничих потужностей. Значне збільшення також відмічено у категорії «Машини і обладнання» - на 643,1 тис. грн або 10,9%, що вказує на модернізацію виробничого процесу.

Варто зазначити, що відбулося зменшення вартості транспортних засобів на 151,9 тис. грн (-6,1%) та інших основних засобів на 9,5 тис. грн (-6,1%), що може бути пов'язано з оптимізацією логістичних процесів або заміною старого обладнання. Найбільший відносний приріст показали інші необоротні матеріальні засоби - 35,4%, хоча в абсолютному вираженні це лише 49,4 тис. грн.

Такі зміни у структурі основних засобів свідчать про цілеспрямовану політику підприємства щодо оновлення та розширення виробничої бази, що має сприяти підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності компанії на ринку.

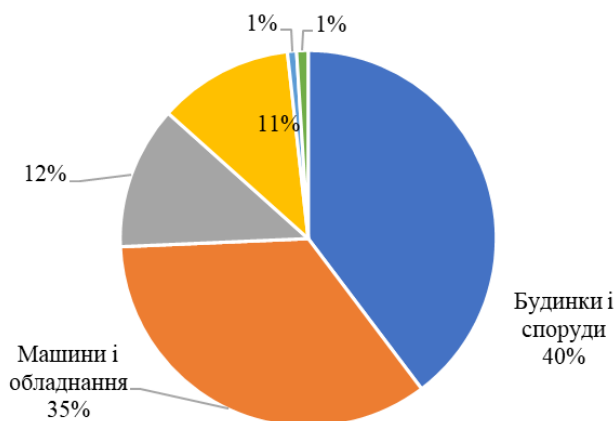


Рисунок 2.2 - Структура основних виробничих засобів ТОВ «Компанія «Полісся» станом на 2023 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Ефективне використання трудових ресурсів на промисловому підприємстві є ключовим аспектом для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності його на ринку.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Компанія «Полісся» за період 2021-2023 років демонструє значні позитивні зміни в діяльності підприємства.

Обсяг робіт зріс на 43270,0 тис. грн або 85,6%, а вартість валової продукції збільшилась на 75576,0 тис. грн або 127,0%, що свідчить про суттєве розширення виробництва. Водночас, середньорічна чисельність працівників зменшилась на 23 особи або 22,5%, що призвело до відповідного скорочення відпрацьованих людино-годин та людино-днів. Незважаючи на це, фонд оплати праці зріс на 1932,0 тис. грн або 17,4%, а середньомісячна заробітна плата збільшилась на 4684,4 грн або 51,5%, досягнувши 13774,3 грн у 2023 році. Найбільш вражаючим

є зростання продуктивності праці: на 1126,5 тис. грн./особу або 193,1% за вартістю валової продукції, та на 692,0 тис. грн./особу або 139,6% за обсягами робіт. Середньогодинний виробіток також зріс на 558,8 грн./людино-год. або 193,1% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Компанія «Полісся»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	50565,0	45656,0	93835,0	43270,0	85,6
Вартість валової продукції, тис.грн.	59507,0	69300,0	135083,0	75576,0	127,0
Середньорічна чисельність працівників, чол.	102	79	79	-23,0	-22,5
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	205632	159264	159264	-46368,0	-22,5
Витрати робочого часу, людино-днів	25704	19908	19908	-5796,0	-22,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	11126,0	5973,0	13058,0	1932,0	17,4
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9089,9	6300,6	13774,3	4684,4	51,5
Продуктивність праці, тис. грн./особу	583,40	877,22	1709,91	1126,5	193,1
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	495,74	577,92	1187,78	692,0	139,6
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	289,39	435,13	848,17	558,8	193,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Ці показники свідчать про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Отримані результати вказують на успішну оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій та покращення організації праці, що дозволило підприємству суттєво збільшити обсяги виробництва та продуктивність при одночасному скороченні чисельності персоналу. Зростання заробітної плати при цьому може свідчити про підвищення кваліфікації працівників та їх мотивації.

Загалом, ці зміни демонструють позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективне управління трудовими ресурсами.

Ефективність управління основними виробничими фондами на сільськогосподарському підприємстві оцінюється за допомогою ряду фінансових показників. До найважливіших з них відносяться фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність.

Аналіз ефективності управління основними виробничими фондами ТОВ «Компанія «Полісся» за період 2021-2023 років демонструє значне покращення показників.

Таблиця 2.4 – Ефективність управління основними виробничими фондами ТОВ «Компанія «Полісся»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Фондовіддача, тис.грн.	3,92	3,96	7,41	3,49	88,9
Фондомісткість, тис.грн.	0,26	0,25	0,14	-0,12	-47,1
Фондоозброєність, тис.грн.	148,8	221,7	230,9	82,07	55,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Фондовіддача зросла на 3,49 тис.грн. або 88,9%, досягнувши 7,41 тис.грн. у 2023 році, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Водночас фондомісткість знизилась на 0,12 тис.грн. або 47,1%, склавши 0,14 тис.грн. у 2023 році, що вказує на зменшення потреби в основних фондах для виробництва одиниці продукції. Фондоозброєність зросла на 82,07 тис.грн. або 55,1%, досягнувши 230,9 тис.грн. у 2023 році, що свідчить про значне підвищення технічної оснащеності праці працівників. Ці показники вказують на суттєве покращення використання основних виробничих фондів підприємства.

Зростання фондівіддачі та зниження фондомісткості демонструють, що підприємство ефективніше використовує наявні основні засоби, отримуючи більше продукції на кожну гривню вартості фондів. Збільшення

фондоозброєності при одночасному зростанні фондівіддачі свідчить про впровадження більш продуктивного обладнання та технологій.

Загалом, отримані результати вказують на успішну політику підприємства щодо модернізації та оптимізації використання основних виробничих фондів, що сприяє підвищенню загальної ефективності виробництва та конкурентоспроможності компанії.

На основі даних таблиці 2.5 можна проаналізувати динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Компанія «Полісся» та зробити висновки.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Компанія «Полісся» за період 2021-2023 років демонструє значне покращення фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Компанія «Полісся»

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	59 507,0	69 300,0	135 083,0	75 576,0	127,0
Інші операційні доходи	14 333,0	1 883,0	6 955,0	-7 378,0	-51,5
Разом доходи	73 840,0	71 183,0	142 038,0	68 198,0	92,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50 565,0	45 656,0	93 835,0	43 270,0	85,6
Інші операційні витрати	22 226,0	23 903,0	38 208,0	15 982,0	71,9
Разом витрати	72 791,0	69 559,0	132 043,0	59 252,0	81,4
Фінансовий результат до оподаткування	1 049,0	1 624,0	9 995,0	8 946,0	852,8
Податок на прибуток	362,0	458,0	1 799,0	1 437,0	397,0
Чистий прибуток (збиток)	687,0	1 166,0	8 196,0	7 509,0	1093,0
Рівень рентабельності, %	1,36	2,55	8,73	-	7,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 75576,0 тис. грн або 127,0%, досягнувши 135083,0 тис. грн у 2023 році, що свідчить про суттєве розширення

обсягів діяльності. Незважаючи на зниження інших операційних доходів на 7378,0 тис. грн або 51,5%, загальна сума доходів збільшилась на 68198,0 тис. грн або 92,4%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 43270,0 тис. грн або 85,6%, що є пропорційним до зростання доходів. Інші операційні витрати збільшились на 15982,0 тис. грн або 71,9%, а загальна сума витрат зросла на 59252,0 тис. грн або 81,4%. Найбільшим є зростання фінансового результату до оподаткування - на 8946,0 тис. грн або 852,8%, що призвело до збільшення чистого прибутку на 7509,0 тис. грн або 1093,0%, досягнувши 8196,0 тис. грн у 2023 році. Рівень рентабельності зріс з 1,36% у 2021 році до 8,73% у 2023 році, показавши приріст на 7,4 процентних пункти.

Ці показники свідчать про значне підвищення ефективності діяльності підприємства. Зростання доходів випереджає зростання витрат, що призводить до суттєвого збільшення прибутку. Значне підвищення рентабельності вказує на покращення здатності підприємства генерувати прибуток. Загалом, отримані результати демонструють успішну стратегію розвитку ТОВ «Компанія «Полісся», ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до ринкових умов, що забезпечило стрімке зростання фінансових показників за досліджуваний період.

2.2 Дослідження стану управління та адміністрування на підприємстві

Дослідження стану управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся» є важливим завданням, яке дозволяє оцінити стан функціонування управлінської системи, виявити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити перспективи подальшого вдосконалення.

Таке дослідження передбачає комплексний аналіз організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності, системи прийняття та реалізації управлінських рішень, впровадження сучасних методів управління, рівня професійної компетентності персоналу, а також ефективності адміністративно-організаційного забезпечення діяльності підприємства.

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.6, можна виявити структурно-функціональні особливості управління на ТОВ «Компанія «Полісся». Компанія має чітко визначені підрозділи, кожен з яких відповідає за конкретні сфери діяльності.

Таблиця 2.6 – Організаційна структура ТОВ «Компанія «Полісся»

Структурний підрозділ	Кількість працюючих	Сфера задач
Виробничий відділ	27	- Планування та організація виробничих процесів - Контроль якості сировини та готової продукції - Оптимізація технологічних операцій
Цех пакування	18	- Фасування, пакування та маркування готової продукції
Відділ маркетингу та логістики	10	- Постачання сировини та матеріалів - Організація внутрішньоцехових та зовнішніх перевезень - Взаємодія з транспортними компаніями - Планування та контроль відвантажень готової продукції замовникам
Складське господарство	14	- Зберігання сировини, пакувальних матеріалів та готової продукції - Забезпечення належних умов зберігання - Ведення обліку наявних запасів - Своєчасне реагування на потреби виробництва та логістики
Керівництво	10	- Формування стратегічного бачення розвитку - Визначення ключових цілей та завдань - Координація роботи структурних підрозділів - Аналіз показників ефективності - Впровадження заходів для вдосконалення

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Так, виробничий відділ, чисельністю 27 працівників, займається плануванням та організацією виробничих процесів, контролем якості сировини та готової продукції, а також оптимізацією технологічних операцій. Цех пакування, що налічує 18 працівників, відповідає за фасування, пакування та маркування готової продукції. Логістичний відділ, до складу якого входить 10 працівників, забезпечує постачання сировини та матеріалів, організацію внутрішньоцехових і зовнішніх перевезень, взаємодію з транспортними компаніями, а також планування та контроль відвантажень готової продукції замовникам. Складське господарство, яке налічує 14 працівників, здійснює

зберігання сировини, пакувальних матеріалів та готової продукції, забезпечує належні умови зберігання та веде облік наявних запасів.

Керівництво компанії, чисельністю 10 працівників, формує стратегічне бачення розвитку, визначає ключові цілі та завдання, координує роботу структурних підрозділів, аналізує показники ефективності та впроваджує заходи для вдосконалення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Адміністративно-управлінський апарат ТОВ «Компанія «Полісся»

Посада	Кількість	Основні функції
Генеральний директор	1	- Стратегічне управління підприємством - Визначення місії, цілей та завдань - Затвердження управлінських рішень - Представництво інтересів підприємства
Заступник генерального директора	2	- Координація та контроль діяльності структурних підрозділів - Розроблення оперативних планів та програм - Забезпечення взаємодії між підрозділами
Начальник виробничого відділу	1	- Організація та контроль виробничих процесів - Управління якістю продукції - Впровадження нових технологій та обладнання
Начальник цеху пакування	1	- Керівництво роботою цеху пакування - Контроль якості пакування та маркування - Оптимізація технологічних операцій
Начальник відділу маркетингу та логістики	1	- Організація постачання сировини та матеріалів - Управління транспортними перевезеннями - Планування та контроль відвантажень готової продукції
Начальник складського господарства	1	- Забезпечення належних умов зберігання продукції - Контроль за наявністю запасів - Взаємодія з виробництвом та логістикою
Головний бухгалтер	1	- Ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності
Менеджер з персоналу	1	- Підбір, адаптація та навчання персоналу - Організація системи мотивації працівників - Вирішення кадрових питань та трудових спорів
Інженер з охорони праці	1	- Забезпечення безпечних умов праці - Проведення навчань та інструктажів з ОП - Контроль за дотриманням вимог ОП на підприємстві

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Загалом, структура управління ТОВ «Компанія «Полісся» є логічно побудованою та відповідає специфіці діяльності підприємства. Чітке

розмежування функцій між структурними підрозділами, а також зважене кадрове забезпечення свідчать про прагнення компанії до ефективного управління своєю діяльністю. Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.8 щодо динаміки адміністративних витрат ТОВ «Компанія «Полісся», можна відзначити наступне.

Таблиця 2.8 – Динаміка адміністративних витрат в ТОВ «Компанія «Полісся»

Стаття витрат	Роки			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Заробітна плата	5 072,57	5 884,63	8 368,84	3 296,28	65,0
Витрати на автотранспорт	3 368,11	3 579,80	5 858,13	2 490,02	73,9
Послуги сторонніх організацій	2 236,38	2 793,05	4 939,47	2 703,09	120,9
Забезпечення матеріального заохочення	1 056,53	1 486,24	3 262,66	2 206,13	208,8
Резерви невикористаних відпусток	1 050,73	973,65	1 337,87	287,14	27,3
Комунальні платежі	2 794,97	3 020,00	5 228,18	2 433,21	87,1
Інші видові витрати	4 259,72	3 349,63	5 277,85	1 018,13	23,9
Адміністративні витрати, всього	19 839,0	21 087,0	34 273,0	14 434,00	72,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

За період з 2021 по 2023 рік загальні адміністративні витрати компанії зросли на 72,8%, досягнувши 34 273 тис. грн у 2023 році. Найбільш суттєве зростання спостерігалось за такими статтями, як заробітна плата (на 65,0%), послуги сторонніх організацій (на 120,9%) та комунальні платежі (на 87,1%). Витрати на автотранспорт також збільшились на 73,9%, а забезпечення матеріального заохочення - на 208,8%. При цьому спостерігалось відносно помірне зростання резервів невикористаних відпусток (на 27,3%) та інших видових витрат (на 23,9%). Таке зростання адміністративних витрат, пов'язане з масштабуванням діяльності ТОВ «Компанія «Полісся», розширенням обсягів виробництва та реалізації продукції. Загальна динаміка наявних адміністративних витрат підприємства представлена в додатку А. При цьому додаткові витрати на оплату праці, транспортні послуги, комунальні платежі та

супутні адміністративні потреби є виправданими з огляду на зростання бізнесу компанії.

Структурно, частка окремих найбільш вагомих статей адміністративних витрат, нами представлена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 - Структура основних статей адміністративних витрат ТОВ «Компанія «Полісся» станом на 2023 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Водночас, підприємству слід уважно стежити за ефективністю використання ресурсів та оптимізувати структуру адміністративних витрат задля забезпечення належного балансу між зростанням масштабів діяльності та раціоналізацією витрат. Особливу увагу доцільно приділити статтям із найвищими темпами зростання, впроваджуючи заходи щодо підвищення ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Заробітна плата та матеріальне стимулювання відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної роботи адміністративного персоналу ТОВ «Компанія «Полісся». Ці важелі впливу є вагомими складовими системи мотивації, яка безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність та залученість працівників.

Гідний рівень заробітної плати дозволяє залучити та утримати висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечувати якісне виконання

адміністративних функцій. Конкурентоспроможна оплата праці формує у працівників відчуття справедливості та підвищує їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства. Своєчасна та регулярна виплата заробітної плати є одним з ключових факторів стабільності та лояльності персоналу.

Таблиця 2.9 – Система оплати праці адміністративно-управлінського персоналу в ТОВ «Компанія «Полісся» станом на 2023 рік

Посада	Складові заробітної плати	Основна ЗП, грн.	Премія, грн.	Разом, грн.
Генеральний директор	Ставка + премія	55 000,0	20 000,0	75 000,0
Заступник генерального директора	Ставка + премія за напруженість робіт	45 000,0	15 000,0	60 000,0
Начальник виробничого відділу	Ставка + премія за напруженість робіт (в залежності від досягнутого рівня виробництва)	40 000,0	25 000,0	65 000,0
Начальник цеху пакування	Ставка + премія за напруженість робіт (в залежності від досягнутого пакування)	45 000,0	25 000,0	70 000,0
Начальник відділу маркетингу та логістики	Ставка + премія за напруженість робіт (в залежності від досягнутого рівня реалізації)	50 000,0	15 000,0	65 000,0
Начальник складського господарства	Ставка	40 000,0		40 000,0
Головний бухгалтер	Ставка + премія	40 000,0	5 000,0	45 000,0
Менеджер з персоналу	Ставка + премія (в залежності від рівня стабільності персоналу)	30 000,0	5 000,0	35 000,0
Інженер з охорони праці	Ставка	25 000,0		25 000,0
У середньому		41 111,1	15 714,3	53 333,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.9, можна зробити висновок, що система оплати праці адміністративного персоналу ТОВ «Компанія «Полісся» передбачає поєднання постійної (ставка) та змінної (премія) складових

заробітної плати. Найвищу загальну винагороду отримує генеральний директор компанії, розмір якої становить 75 000 грн на місяць, з них 55 000 грн - основна ставка, а 20 000 грн - премія. Заступник генерального директора та начальник виробничого відділу отримують 60 000 грн та 65 000 грн відповідно, також з високою преміальною частиною (25% та 38% від основної ставки відповідно).

Начальник цеху пакування та начальник відділу маркетингу та логістики мають місячну компенсацію на рівні 70 000 грн та 65 000 грн відповідно, де також значну частину становить премія (55,6% та 30% від основної ставки). На середньому рівні знаходяться начальник складського господарства, головний бухгалтер та менеджер з персоналу, їхня заробітна плата становить 40 000 грн, 45 000 грн та 35 000 грн відповідно, з незначною часткою змінної складової (премії).

Середньостатистична заробітна плата адміністративного персоналу у 2023 році складає 53 333 грн, з яких 41 111 грн - основна ставка, а 15 714 грн - премія.

Така структура оплати праці свідчить про те, що компанія використовує як фіксовану, так і змінну частини заробітної плати для мотивації своїх ключових управлінських кадрів. Премії, розмір яких диференційовано залежить від результатів діяльності підрозділів та особистого внеску працівників, виступають ефективним інструментом підвищення продуктивності та залученості адміністративного персоналу.

Рух трудових ресурсів, зокрема в адміністративній сфері підприємства, є важливим індикатором ефективності управління персоналом та організації праці. Показники руху кадрів, такі як коефіцієнти обороту з прийому, обороту з вибуття та плинності кадрів, надають цінну інформацію про якість підбору, мотивацію, організацію робочих місць та загальну задоволеність працівників. Так, високий коефіцієнт обороту з прийому в адміністративних підрозділах може свідчити про активну політику залучення нових працівників, розширення бізнесу чи реорганізацію структури управління. Коефіцієнт обороту з вибуття, своєю чергою, демонструє, наскільки ефективно підприємство утримує своїх працівників. Висока плинність персоналу може свідчити про недоліки в системі

мотивації, неконкурентоспроможні умови праці або неефективне управління. Показник плинності кадрів є комплексним індикатором, що синтезує вплив різноманітних факторів. Низький рівень плинності вказує на задоволеність персоналу, добрі умови праці та кар'єрні перспективи. Натомість, високий показник тривоги може сигналізувати про проблеми в управлінні, невідповідність винагороди, відсутність мотивації або конфліктні взаємовідносини. На сьогодні в ТОВ «Компанія «Полісся» працює 79 працівників, динаміку руху кадрів нами представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху кадрів в ТОВ «Компанія «Полісся»

Показники руху кадрів	Чисельність, чол.		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Облікова чисельність працівників, чол.	102	79	79
Кількість прийнятих працівників, чол.	9	11	9
Кількість звільнених працівників з усіх причин, чол.	32	11	8
в т.ч. за власним бажанням та з ініціативи роботодавця	18	6	5
кількість звільнених працівників за ініціативою керівництва	14	5	3
Коефіцієнти руху кадрів:			
обороту з прийому	0,09	0,14	0,11
обороту з вибуття	0,31	0,14	0,10
плинності	0,04	0,03	0,06
стабільності	0,96	0,97	0,94
загального обороту	-0,23	0,00	0,01

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Так, коефіцієнт обороту з прийому був найвищим у 2022 році (0,14), що свідчить про активне залучення нових кадрів після значного скорочення попереднього року. Коефіцієнт плинності кадрів залишався відносно низьким протягом усього періоду, але дещо зріс у 2023 році до 0,06, що може вказувати на певне зростання незадоволеності серед працівників. Коефіцієнт стабільності кадрів був досить високим у всі роки, коливаючись від 0,94 до 0,97, що свідчить про збереження основного складу персоналу. Загальний оборот кадрів показав

негативне значення у 2021 році (-0,23), відображаючи значне скорочення, але в наступні роки наблизився до нуля, що вказує на стабілізацію кадрового складу.

Загалом, після суттєвих змін у 2021 році, кадрова ситуація в компанії стабілізувалася, проте невелике зростання плинності кадрів у 2023 році може свідчити про необхідність приділити увагу факторам, що впливають на задоволеність працівників. Також, аналітичні дані вказують на значне поліпшення ситуації з утриманням персоналу після 2021 року, проте питання оплати праці залишається ключовим фактором серед працівників. Це свідчить про необхідність перегляду системи компенсацій та мотивації персоналу для подальшого зниження плинності кадрів та підвищення стабільності трудового колективу підприємства.

2.3 Результативність управління та адміністрування підприємством

Результативність управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся» є ключовим показником ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Це комплексна характеристика, яка відображає ступінь досягнення поставлених цілей та завдань через координацію всіх бізнес-процесів та раціональне використання наявних ресурсів. Вона проявляється через здатність управлінської системи забезпечувати стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Основними напрямками дослідження результативності управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся» є функціонування виробничого відділу, цеху пакування, відділу маркетингу та логістики, складського господарства.

Так, дослідження функціонування виробничого відділу, зокрема, оцінка показників якості та обсягів виробництва м'ясних напівфабрикатів, ефективності використання виробничих потужностей, дотримання технологічних регламентів в цілому і характеризують результативність управлінської системи в даному напрямку.

Аналізуючи дані таблиці в додатку Б щодо функціонування виробничого відділу ТОВ «Компанія «Полісся», можна виявити як сильні, так і слабкі сторони наявної системи управління та адміністрування на підприємстві.

За показниками обсягів виробництва спостерігається певна змішана динаміка. Виробництво котлет зменшилося на 1,5 тонн на місяць порівняно з плановим показником, що можна пояснити технічними простоями. Натомість, випуск пельменів збільшився на 2,1 тонн через зростання попиту, тоді як виробництво голубців залишилося в межах допустимого відхилення.

У сфері забезпечення якості продукції наявні певні проблеми. Відповідність стандартам становить 98,5%, що потребує посилення контролю. Частка браку перевищує плановий показник на 0,8 п.п., а кількість рекламаций зросла на 2 одиниці.

Аналіз використання виробничих потужностей свідчить про наявність певних резервів. Коефіцієнт завантаження обладнання становить 0,8, а коефіцієнт змінності - 1,8, що вказує на неповне використання існуючих можливостей. При цьому простої обладнання збільшилися на 8 годин на місяць через необхідність проведення ремонтів. Щодо дотримання технологічних регламентів, то показники температурного режиму та часу технологічного циклу знаходяться в межах допустимих відхилень, а рівень санітарних норм є високим.

У сфері ефективності персоналу спостерігаються деякі проблеми. Продуктивність праці знизилася на 3 кг/люд.-год. порівняно з плановим значенням, а рівень кваліфікації персоналу становить лише 90% атестованих працівників. Крім того, плинність кадрів перевищує норму на 2,5 п.п.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що наявна система управління та адміністрування на підприємстві потребує посилення в окремих аспектах. Необхідно вжити заходи для підвищення ефективності виробничих процесів, контролю якості, використання виробничих потужностей та управління персоналом. Водночас, виявлені проблеми не є критичними, а тому можуть бути успішно вирішені завдяки впровадженню відповідних управлінських рішень.

Аналогічним чином нами здійснено дослідження ефективності роботи цеху пакування, в тому числі, аналіз показників продуктивності праці, оптимальності завантаження обладнання, рівня втрат продукції при пакуванні (додаток В), а також результативності логістичного відділу, включаючи аналіз показників своєчасності та повноти поставок сировини і матеріалів, ритмічності відвантаження готової продукції, оптимальності маршрутів доставки (додаток Г).

Комплексний аналіз результативності управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся», в частині структури управління, відповідності розподілу повноважень, відповідальності, та загальної ефективності управління нами представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз результативності управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся»

Функціональна група	Показник	Плановий показник	Фактичний показник	Відхилення (+/-)	Висновок
Структура управління	Рівні управління (кількість)	3	4	1	Надмірна ієрархічність
	Норма керованості (осіб на керівника)	7,0	9,0	2,0	Перевищення норми
	Дублювання функцій (%)	0,0	15,0	15,0	Критичне відхилення
Розподіл повноважень	Чіткість посадових інструкцій (%)	100,0	85,0	-15,0	Потребує доопрацювання
	Відповідність кваліфікації посаді (%)	100,0	88,0	-12,0	Значне відхилення
	Коефіцієнт децентралізації управління	0,6	0,4	-0,2	Надмірна централізація
Відповідальність	Закріплення відповідальності (%)	100,0	82,0	-18,0	Критичне відхилення
	Виконавська дисципліна (%)	95,0	84,0	-11,0	Потребує покращення
	Своєчасність прийняття рішень (%)	95,0	78,0	-17,0	Значне відхилення

Продовження таблиці 2.11

Функціональна група	Показник	Плановий показник	Фактичний показник	Відхилення (+/-)	Висновок
Ефективність управління	Досягнення цілей підрозділів (%)	95,0	82,0	-13,0	Потребує покращення
	Продуктивність управлінської праці (%)	100,0	85,0	-15,0	Значне відхилення
	Задоволеність персоналу (%)	85,0	72,0	-13,0	Потребує уваги

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Аналізуючи дані таблиці 2.11, можна зробити висновок, що система управління ТОВ «Компанія «Полісся» має певні структурні та функціональні недоліки, які потребують уваги та вдосконалення. Зокрема, в організаційній структурі спостерігається надмірна ієрархічність, про що свідчить збільшення рівнів управління на 1 одиницю порівняно з плановим показником. Норма керованості також перевищує норму на 2 особи, що може знижувати оперативність та гнучкість прийняття рішень. Ще одним проблемним моментом є критичне дублювання функцій на рівні 15%, що негативно впливає на чіткість розподілу повноважень. Також присутні і інші недоліки.

Оцінка ефективності управління демонструє суттєві відхилення від планових показників. Досягнення цілей підрозділів становить 82%, продуктивність управлінської праці - лише 85%, а задоволеність персоналу - 72%, що істотно ускладнює реалізацію стратегічних завдань.

Загалом, представлені дані свідчать про наявність проблем у системі управління ТОВ «Компанія «Полісся». Необхідно провести комплексну оптимізацію організаційної структури, удосконалити розподіл повноважень, посилити відповідальність та контроль, а також підвищити ефективність управлінської діяльності.

Дослідження результативності адміністрування ТОВ «Компанія «Полісся» в частині комунікації та документообігу між структурними підрозділами нами представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз результативності адміністрування ТОВ «Компанія «Полісся»

Функціональна група	Показник	Плановий показник	Фактичний показник	Відхилення (+/-)	Висновок
Комунікації	Ефективність вертикальних комунікацій (%)	95,0	82,0	-13,0	Потребує оптимізації
	Ефективність горизонтальних комунікацій (%)	90,0	75,0	-15,0	Значне відхилення
	Інформаційна прозорість (%)	95,0	80,0	-15,0	Потребує покращення
Документообіг	Швидкість обробки документів (год)	24,0	32,0	8,0	Перевищення норми
	Втрати робочого часу на узгодження (%)	10,0	18,0	8,0	Значне перевищення
	Електронний документообіг (% впровадження)	90,0	65,0	-25,0	Критичне відхилення

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

У сфері комунікацій спостерігається низька ефективність як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків. Ефективність вертикальних комунікацій складає лише 82%, а горизонтальних - 75%, що значно нижче за плановий рівень. Крім того, інформаційна прозорість на підприємстві становить 80%, що свідчить про необхідність покращення обміну інформацією між підрозділами.

Стосовно документообігу, виявлено ряд проблемних моментів. Швидкість обробки документів перевищує норму на 8 годин, а втрати робочого часу на їх узгодження сягають 18%, що майже вдвічі вище від планового показника.

Особливо критичним є низький рівень впровадження електронного документообігу - лише 65% замість запланованих 90%.

Отже, аналіз результативності адміністрування на підприємстві вказує на серйозні недоліки в організації комунікацій та управлінні документообігом. Неефективність вертикальних та горизонтальних зв'язків, недостатня інформаційна прозорість, а також проблеми з обробкою та узгодженням документів істотно гальмують адміністративні процеси та знижують загальну ефективність діяльності ТОВ «Компанія «Полісся».

Для вирішення виявлених проблем, підприємству необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію комунікаційних каналів, автоматизацію документообігу, впровадження єдиної інформаційної системи управління. Такі дії дозволять підвищити швидкість та прозорість адміністративних процесів, що, своєю чергою, сприятиме загальному підвищенню ефективності управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «КОМПАНІЯ «ПОЛІССЯ»

3.1 Напрями удосконалення управління та адміністрування на підприємстві

В сучасних умовах господарювання удосконалення системи управління та адміністрування на підприємстві є критично важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Необхідність таких змін зумовлена постійно зростаючою складністю бізнес-процесів, посиленням конкуренції та динамічністю ринкового середовища. Ефективна система управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, прискорити процес прийняття рішень та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Удосконалення управління та адміністрування спрямоване на створення гнучкої організаційної структури, яка здатна швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом є оптимізація розподілу повноважень та відповідальності між різними рівнями управління, що сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень та їх реалізації. Впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів дозволяють значно прискорити обмін інформацією та підвищити якість управлінських рішень.

Особлива увага має приділятися розвитку людського капіталу через впровадження ефективних систем мотивації, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це сприяє зростанню професійного рівня працівників, підвищенню їх лояльності та продуктивності праці. Також важливим є вдосконалення системи контролю та оцінки результативності діяльності як

окремих працівників, так і структурних підрозділів в цілому, що забезпечує своєчасне виявлення та усунення недоліків в роботі підприємства.

На основі проведеного дослідження результативності управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся», а також виявлених недоліків, нами сформовані напрями оптимізації системи управління та адміністрування на досліджуваному підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями оптимізації системи управління та адміністрування ТОВ «Компанія «Полісся»

Напрямок оптимізації	Заходи
1. Оптимізація організаційної структури управління	- Скорочення рівнів управління для забезпечення оптимальної норми керованості - Перегляд та чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами для уникнення дублювання
2. Підвищення ефективності розподілу повноважень	- Перегляд та уточнення посадових інструкцій для забезпечення чіткості відповідальності - Оцінка відповідності кваліфікації персоналу займаним посадам, проведення навчання та атестації - Децентралізація управлінських процесів, делегування повноважень на нижчі рівні
3. Посилення контролю та відповідальності	- Впровадження дієвої системи закріплення та моніторингу відповідальності - Підвищення виконавської дисципліни, своєчасності прийняття та реалізації рішень
4. Вдосконалення системи управління персоналом	- Перегляд системи мотивації адміністративного персоналу, підвищення рівня оплати праці - Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів - Впровадження заходів з утримання талановитих працівників, зниження плинності кадрів
5. Оптимізація комунікацій та документообігу	- Удосконалення вертикальних та горизонтальних комунікаційних каналів - Підвищення інформаційної прозорості, впровадження єдиної системи обміну даними - Автоматизація документообігу, скорочення термінів обробки документів - Зменшення втрат робочого часу на узгодження документів

Джерело: сформовано автором

Так, слід зазначити, що оптимізація організаційної структури управління є комплексним процесом, спрямованим на підвищення ефективності функціонування організації.

Зменшення кількості ієрархічних рівнів дозволить прискорити процес прийняття рішень та покращити комунікацію між різними ланками організації. При цьому важливо забезпечити оптимальну норму керованості - кількість підлеглих, якими може ефективно керувати один керівник. Для різних типів діяльності ця норма може варіюватися від 5 до 12 осіб.

Паралельно з оптимізацією рівнів управління необхідно здійснити перегляд функціональних обов'язків усіх підрозділів. Це допоможе виявити зони, де відбувається дублювання функцій, що призводить до зниження ефективності роботи та збільшення витрат. Чіткий розподіл обов'язків має базуватися на принципі функціональної доцільності - кожен підрозділ повинен виконувати тільки ті завдання, які відповідають його компетенціям та сприяють досягненню загальних цілей організації.

Підвищення ефективності розподілу повноважень є другим важливим напрямком, який включає перегляд посадових інструкцій, оцінку відповідності кваліфікації персоналу та децентралізацію управлінських процесів. Для промислового підприємства це має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити оперативне реагування на виробничі потреби та підвищити гнучкість управління на місцях.

Посилення контролю та відповідальності реалізується через впровадження системи моніторингу, підвищення виконавської дисципліни та розробку KPI для оцінки ефективності структурних підрозділів. В умовах промислового виробництва це дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів та своєчасне виявлення відхилень від встановлених показників.

Вдосконалення системи управління персоналом передбачає перегляд системи мотивації, розробку програм навчання та впровадження заходів з утримання працівників. У промисловості, де кваліфікований персонал є ключовим ресурсом, такі заходи сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Оптимізація комунікацій та документообігу спрямована на удосконалення інформаційних потоків, автоматизацію процесів та скорочення часу на обробку

документів. Для промислового підприємства ефективні комунікації забезпечують безперебійність виробничих процесів та оперативність прийняття управлінських рішень.



Рисунок 3.1 - Цільові показники по удосконаленню управління та адміністрування для ТОВ «Компанія «Полісся»

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Компанія «Полісся»

Аналіз цільових показників підвищення ефективності управління на підприємстві свідчить про комплексний підхід до оптимізації управлінських процесів (рис. 3.1). Особливу увагу приділено усуненню дублювання функцій, яке наразі становить 15% і планується повністю ліквідувати. Значне підвищення передбачається у сфері чіткості посадових інструкцій та відповідності кваліфікації працівників займаним посадам - планується досягти 100% рівня, що на 15% та 12% відповідно вище поточних показників.

Важливим напрямком оптимізації є покращення системи відповідальності та виконавської дисципліни. Заплановано підвищити рівень закріплення відповідальності до 100% (зростання на 18%), а виконавську дисципліну - до 95% (збільшення на 11%). Своєчасність прийняття рішень планується покращити на 17%, досягнувши рівня 95%, що суттєво вплине на ефективність управлінських процесів. У сфері комунікацій та інформаційної взаємодії заплановано значні покращення. Ефективність вертикальних комунікацій має зрости до 95% (на 13%), горизонтальних - до 90% (на 15%), а інформаційна прозорість - до 95% (на 15%). Узгодженість дій підрозділів планується підвищити до 95%, що на 17% вище поточного показника.

Особлива увага приділяється оптимізації документообігу: планується скоротити час обробки документів з 32 до 24 годин та зменшити втрати робочого часу на узгодження з 18% до 10%. Рівень впровадження електронного документообігу має зрости на 25% і досягти 90%.

Загальна ефективність управління відображається у показниках досягнення цілей підрозділів (заплановане зростання до 95%), продуктивності управлінської праці (планується досягти 100%) та задоволеності персоналу (заплановане підвищення до 85%).

Підсумовуючи, можна зазначити, що запропоновані напрямки оптимізації формують цілісну систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та адміністрування промисловим підприємством. Їх реалізація дозволить створити гнучку та ефективну систему управління, здатну забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

3.2 Практичні заходи по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві

Впровадження трирівневої системи управління для ТОВ «Компанія «Полісся» потребує системного та послідовного підходу. Першим кроком є

формування вищого рівня управління, який представлений генеральним директором. На цьому етапі необхідно чітко визначити його стратегічні функції, повноваження та відповідальність за загальне керівництво підприємством. Генеральний директор повинен зосередитись на стратегічному плануванні, координації роботи всіх напрямків та прийнятті ключових управлінських рішень.

Таблиця 3.2 – Трирівнева система управління та адміністрування для ТОВ «Компанія «Полісся»

Рівень управління	Керівники/підрозділи	Функції та повноваження	Норма керованості
Вищий рівень	Генеральний директор	- Стратегічне планування та управління; - Прийняття ключових управлінських рішень; - Координація роботи всіх напрямків; - Представництво підприємства у зовнішніх відносинах; - Затвердження бюджетів та інвестиційних проектів;	1-2 особи (директори напрямків)
Середній рівень	- Директор з виробництва - Директор з маркетингу та логістики	Директор з виробництва: - Управління виробничим процесом; - Контроль якості продукції; - Оптимізація виробничих процесів; Директор з маркетингу та логістики: - Координація маркетингової діяльності; - Управління логістичними процесами; - Розвиток продажів;	3-4 осіб (начальники відділів/цехів)
Нижчий рівень	- Начальник цеху пакування - Начальник складського господарства - Головний бухгалтер - Менеджер з персоналу - Інженер з охорони праці	- Оперативне управління підрозділами; - Виконання виробничих планів; - Контроль виконання завдань; - Управління персоналом підрозділів; - Звітність перед вищим керівництвом;	8-12 осіб (працівники структурних підрозділів)

Джерело: складено автором

Середній рівень управління формується шляхом призначення двох ключових керівників - директора з виробництва та директора з маркетингу та

логістики. На цьому етапі необхідно чітко розмежувати їх функціональні обов'язки та зони відповідальності. Директор з виробництва відповідатиме за координацію роботи виробничого відділу та цеху пакування, а директор з маркетингу та логістики - за діяльність відділу маркетингу та логістики, а також складського господарства.

На нижчому рівні управління призначаються безпосередні керівники структурних підрозділів - начальник виробничого відділу, начальник цеху пакування, начальник відділу маркетингу та логістики, начальник складського господарства. Для кожного з них розробляються детальні посадові інструкції, визначаються конкретні завдання та показники ефективності роботи. Важливим аспектом є забезпечення оптимальної норми керованості на цьому рівні - не більше 8-12 підлеглих для кожного керівника.

Після формування всіх рівнів управління необхідно розробити та впровадити ефективну систему комунікацій між рівнями та підрозділами. Це включає визначення порядку проведення нарад, формування системи звітності, встановлення каналів оперативного зв'язку. Особливу увагу слід приділити автоматизації процесів управління та впровадженню сучасних інформаційних технологій для підтримки прийняття рішень.

Завершальним етапом є розробка системи контролю та оцінки ефективності нової структури управління. Це передбачає встановлення ключових показників ефективності для кожного рівня управління, регулярний моніторинг їх досягнення та своєчасне внесення необхідних коректив. Важливо також забезпечити навчання та адаптацію персоналу до роботи в нових умовах, провести необхідні тренінги та консультації.

Таким чином, трирівнева система управління забезпечує оптимальну норму керованості за рахунок чіткого розподілу повноважень та відповідальності між рівнями управління. На кожному рівні дотримано рекомендовану кількість підлеглих, що дозволяє керівникам ефективно здійснювати управлінські функції та контроль.

Таблиця 3.3 – Заходи з підвищення виконавчої дисципліни та ефективності управлінських рішень для ТОВ «Компанія «Полісся»

Рівень управління	Заходи підвищення виконавської дисципліни	Контроль та моніторинг	Очікуваний результат
Вищий рівень (Генеральний директор)	-Створення єдиної системи документообігу -Регулярне проведення нарад з керівниками напрямків -Розробка системи мотивації за своєчасне виконання завдань	- Щотижневий аналіз звітів від директорів напрямків -Моніторинг ключових показників діяльності -Контроль виконання стратегічних рішень	- Підвищення швидкості прийняття рішень -Покращення координації між підрозділами -Зростання ефективності управління
Середній рівень (Директори напрямків)	- Впровадження щоденного планування роботи відділів -Регламентація процесів погодження рішень -Створення системи оперативного інформування -Проведення щоденних планерок з начальниками відділів	- Щоденний контроль виконання планів -Аналіз причин затримок у роботі -Моніторинг якості виконання завдань -Оцінка ефективності використання ресурсів	- Скорочення термінів виконання завдань -Підвищення якості роботи відділів -Оптимізація використання ресурсів
Нижчий рівень (Начальники відділів)	Виробничий відділ: -Впровадження почасового планування виробництва -Контроль дотримання технологічних процесів Цех пакування: -Оптимізація процесів пакування Відділ маркетингу та логістики: -Встановлення чітких дедлайнів для маркетингових проектів -Оптимізація логістичних маршрутів Складське господарство: -Оптимізація процесів приймання-видачі	- Контроль виконання виробничих завдань -Моніторинг якості продукції -Контроль дотримання графіків -Облік робочого часу персоналу -Аналіз ефективності використання обладнання	- Зменшення простоїв виробництва -Підвищення продуктивності праці -Скорочення термінів виконання замовлень -Оптимізація складських операцій

Джерело: складено автором

Заходи з підвищення виконавської дисципліни та ефективності управлінських рішень для ТОВ «Компанія «Полісся» розроблені з урахуванням специфіки кожного підрозділу та спрямовані на покращення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень. Система контролю та моніторингу

забезпечує своєчасне виявлення та усунення проблем, а очікувані результати відображають конкретні показники покращення роботи підприємства.

Матеріальне заохочення, наприклад, у вигляді премій та бонусів, має потужний мотивуючий вплив на результативність діяльності адміністративно-управлінського персоналу. Ця форма стимулювання підвищує зацікавленість співробітників у досягненні поставлених цілей, сприяє розвитку їх професійних компетенцій та ініціативності, а також зміцнює їхню лояльність до організації. За умови справедливості та прозорості системи преміювання, матеріальні заохочення стають ефективним інструментом підвищення загальної ефективності управлінської діяльності.

Насамперед, такий підхід до мотивації дозволяє посилити зацікавленість управлінського персоналу в кінцевих результатах діяльності всього підприємства, а не лише їхнього структурного підрозділу. Співробітники починають мислити та діяти більш стратегічно, намагаючись забезпечити максимальну ефективність роботи компанії в цілому. Це сприяє кращій горизонтальній та вертикальній координації, спільному вирішенню проблем і розробці більш ефективних управлінських рішень.

Крім того, система річних бонусів підвищує мотивацію до особистісного і професійного розвитку управлінського персоналу. Усвідомлюючи, що їх дохід безпосередньо залежить від загальних результатів, співробітники будуть докладати більше зусиль для вдосконалення своїх знань, навичок та компетенцій. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості управлінської роботи, генеруванню нових ідей та ініціатив для підприємства.

Важливо також відзначити, що бонусна мотивація створює відчуття причетності до успіху компанії, формує почуття відповідальності та лояльності персоналу. Співробітники відчувають, що їх зусилля винагороджуються та оцінюються, що позитивно впливає на їх задоволеність роботою, прихильність до підприємства та бажання працювати ефективніше.

Пропозиції по запровадженню матеріального заохочення у вигляді бонусів нами приведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Система бонусного преміювання адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «Компанія «Полісся»

Посада/підрозділ	Основні цілі	Ключові показники ефективності	Бонус залежно від рівнів досягнення планових показників, %				
			0	2	3	5	7
			відсутність змін	низький рівень	середній рівень	плановий рівень	високий рівень
Директор з виробництва	Виконання плану з виробництва продукції	Зменшення браку продукції	1%	3%	4%	5%	7%
- головний технолог			0%	3%	3%	5%	7%
- головний інженер			0%	1%	3%	5%	6%
Директор з маркетингу та логістики	Виконання плану з реалізації продукції	Обсяг реалізації, тон	1%	3%	4%	5%	7%
- маркетолог		Кількість укладених контрактів	0%	1%	2%	4%	5%
- логіст		Кількість вчасних поставок	0%	1%	2%	4%	5%
- керівник ремонтної майстерні		Кількість виконаних рейсів	0%	1%	2%	4%	5%
Начальник цеху пакування	Забезпечення роботи техніки та обладнання	Кількість простоїв пакувальної лінії, год	1%	3%	4%	5%	7%
- головний інженер		Готовність лінії	1%	3%	4%	5%	7%
Начальник складського господарства	Забезпечення готовності складських потужностей	Готовність охолоджуючих потужностей	1%	3%	4%	5%	7%
- головний технолог			0%	1%	2%	4%	5%
Менеджер з персоналу	Забезпечення необхідних вакансій	Зменшення плинності кадрів	1%	3%	4%	5%	7%

Джерело: складено автором

Система бонусного преміювання адміністративно-управлінського персоналу ґрунтується на ключових показниках ефективності (КПЕ) та рівнях досягнення, при цьому вищі премії відповідають кращим результатам.

Наприклад, директор з виробництва оцінюється за зменшенням браку продукції, при цьому премії варіюються від 1% за скромні результати до 7% за виняткові. Директор з маркетингу та логістики оцінюється за обсягом реалізації продукції, а премії прив'язані до досягнення цільових показників продажів. Інші посади, такі як начальник цеху пакування та начальник складського господарства, мають КПЕ, пов'язані з ефективністю та готовністю їхніх відповідних операцій.

Система преміювання спрямована на досягнення та перевищення цілей своїх підрозділів, які узгоджені з загальними стратегічними цілями підприємства.

Впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Компанія «Полісся» є надзвичайно актуальним для забезпечення оптимальної норми керованості. У сучасних умовах, коли обсяги інформації та документообігу постійно зростають, ручне управління стає все складнішим і менш ефективним. Електронний документообіг дозволяє значно підвищити швидкість та якість управління підприємством, оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати часу та ресурсів.

Автоматизація документообігу у ключових структурних підрозділах, таких як виробничий відділ, цех пакування, відділ маркетингу та логістики, складське господарство, дає змогу керівництву швидко отримувати необхідну для прийняття рішень інформацію, здійснювати моніторинг та контроль за виконанням поставлених завдань. Це, в свою чергу, забезпечує оптимальну норму керованості підприємством, підвищує його гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Впровадження системи електронного документообігу також сприяє підвищенню прозорості, узгодженості та керованості внутрішніх бізнес-процесів, знижує ризик помилок, забезпечує надійне збереження та зручний доступ до документів. Це дозволяє управлінському персоналу зосередитись на стратегічному плануванні та прийнятті ефективних управлінських рішень, а не на рутинній роботі з паперовими носіями.

Таблиця 3.5 – Етапи впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Компанія «Полісся»

Етап	Структурні підрозділи	Відповідальні особи	Термін реалізації
1. Аналіз існуючого документообігу	Генеральний директор; директор з виробництва; директор з маркетингу та логістики; начальник цеху пакування; начальник складського господарства; головний бухгалтер; менеджер з персоналу; інженер з охорони праці	Керівники підрозділів	1 місяць
2. Визначення потреб у документообігу		Керівники підрозділів	2 тижні
3. Вибір СЕД		ІТ-менеджер	1 місяць
4. Налаштування та впровадження СЕД		Керівники підрозділів, ІТ-менеджер	2-3 місяці
5. Інтеграція та оптимізація		Керівники підрозділів, ІТ-менеджер	3-6 місяців
6. Моніторинг та вдосконалення		Керівники підрозділів	Постійно

Джерело: складено автором

Отже, впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Компанія «Полісся» є критично важливим для забезпечення оптимальної норми керованості та підвищення його загальної ефективності в сучасних умовах.

Основні прогнозовані показники ефективності від впровадження системи електронного документообігу для покращення системи управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся», включаючи значення кожного показника, нами приведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозовані показники ефективності від впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Компанія «Полісся»

Показник ефективності	Вплив на систему управління	Значення	Вплив на адміністрування	Значення
1	2	3	4	5
Скорочення часу на пошук документів	- Швидкий доступ до необхідної інформації для прийняття управлінських рішень - Оперативне реагування на зміни	20-30%	- Зменшення часових витрат на пошук документів - Підвищення продуктивності адміністративного персоналу	25-35%
Зменшення помилок в документах	- Достовірність інформації для управлінських рішень	12-18%	- Мінімізація помилок в документообігу	18-23%

Продовження таблиці 3.6

Показник ефективності	Вплив на систему управління	Значення	Вплив на адміністрування	Значення
1	2	3	4	5
	- Зниження ризиків помилкових дій		- Підвищення якості адміністративних процесів	
Підвищення швидкості узгодження	- Оперативність прийняття рішень - Покращення координації між підрозділами	30-40%	- Скорочення термінів погодження документів - Прискорення адміністративних процедур	35-45%
Зниження витрат на друк та копіювання	- Раціональне використання ресурсів підприємства - Збільшення бюджету на стратегічні цілі	18-25%	- Оптимізація витрат на канцелярські товари - Підвищення ефективності адміністративних витрат	22-30%
Підвищення прозорості процесів	- Покращення контролю за виконанням управлінських рішень - Підвищення довіри зацікавлених сторін	25-35%	- Спрощення доступу до документів для адміністративного персоналу - Підвищення підзвітності адміністративних процесів	30-40%
Покращення контролю та звітності	- Ефективніший моніторинг ключових показників діяльності - Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	22-32%	- Автоматизація формування звітності - Посилення контролю над адміністративними операціями	27-37%
Оптимізація бізнес-процесів	- Підвищення ефективності управлінських процесів - Гнучкість та адаптивність системи управління	18-25%	- Спрощення та уніфікація адміністративних процедур - Зменшення навантаження на адміністративний персонал	20-28%

Джерело: складено автором

Впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Компанія «Полісся» матиме позитивний вплив як на систему управління, так і на процеси адміністрування. Ключовими перевагами є скорочення часових витрат на 20-35%, зменшення помилок на 12-23%, підвищення швидкості узгодження на 30-

45%, оптимізація витрат на 18-30%, посилення прозорості, контролю та звітності на 25-40%, а також загальна оптимізація бізнес-процесів на 18-28%.

Ці аспекти дозволяють управлінському персоналу приймати більш обґрунтовані рішення, підвищують ефективність координації між підрозділами, а також значно полегшують роботу адміністративного персоналу. В результаті, впровадження СЕД сприяє покращенню системи управління та адміністрування на досліджуваному підприємстві.

3.3 Ефективність запропонованих заходів по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві

Удосконалення системи управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся» є вкрай важливим для підвищення його загальної ефективності. Запровадження запропонованих заходів, таких як трирівнева система управління, підвищення виконавчої дисципліни, ефективна система бонусного преміювання та впровадження електронного документообігу, в сукупності здатне забезпечити комплексне вирішення ключових проблем, з якими стикається досліджуване нами підприємство.

Так, трирівнева система управління та адміністрування дозволить чіткіше розподілити повноваження та відповідальність, покращити координацію між підрозділами та підвищити оперативність прийняття рішень. Підвищення виконавчої дисципліни та ефективності управлінських рішень сприятиме більш якісному та своєчасному виконанню поставлених завдань, зменшенню ризиків та непродуктивних витрат. Впровадження системи бонусного преміювання адміністративно-управлінського персоналу стане дієвим інструментом мотивації, спрямованим на досягнення встановлених ключових показників ефективності. Особливо важливим є впровадження системи електронного документообігу, яка забезпечує значне скорочення часу на пошук документів, зменшення помилок, підвищення швидкості узгодження, оптимізацію витрат та зростання прозорості й контрольованості внутрішніх процесів. Це, в свою чергу,

підвищує обґрунтованість управлінських рішень, гнучкість та адаптивність системи управління, а також значно покращує роботу адміністративного персоналу.

Відповідно до даних, наведених у табл. 3.7, в ТОВ «Компанія «Полісся» запропоновано впровадити систему матеріального стимулювання адміністративно-управлінського персоналу, яка включає основну заробітну плату, щомісячну премію та річний бонус за досягнення ключових показників ефективності.

Таблиця 3.7 – Прогноз збільшення матеріального стимулювання адміністративно-управлінського персоналу за досягнення показників ефективності в ТОВ «Компанія «Полісся»

Посада	Основна ЗП за міс., тис. грн.	Премія за міс, тис. грн.	Бонус (за рік), тис. грн.		Разом за рік (мін/макс), тис. грн
			Мінімум	Максимум	
Генеральний директор	55,0	20,0	50,0	250,0	950 - 1150
Директор з виробництва	45,0	15,0	45,0	225,0	765 - 945
- головний технолог	25,0	15,0	20,0	100,0	500 - 580
- головний інженер	25,0	10,0	20,0	100,0	440 - 520
Директор з маркетингу та логістики	50,0	15,0	50,0	250,0	830 - 1030
- маркетолог	25,0	15,0	35,0	175,0	515 - 655
- логіст	25,0	15,0	35,0	175,0	515 - 655
- керівник ремонтної майстерні	20,0	10,0	35,0	175,0	395 - 535
Начальник цеху пакування	45,0	25,0	30,0	150,0	870 - 990
- головний інженер	25,0	10,0	20,0	100,0	440 - 520
Начальник складського господарства	40,0	0,0	30,0	150,0	510 - 630
- головний технолог	20,0	5,0	20,0	100,0	320 - 400
Менеджер з персоналу	30,0	5,0	30,0	150,0	450 - 570

Джерело: розраховано автором

Структура компенсації керівного складу підприємства передбачає, що основна заробітна плата становить від 20,0 до 55,0 тисяч гривень на місяць, в залежності від посади. До цього додається щомісячна премія в розмірі від 5,0 до 25,0 тисяч гривень. Найвагомішою складовою загальної винагороди є річний

бонус, який варіюється від 100,0 до 250,0 тисяч гривень і напряду залежить від рівня досягнення встановлених цільових показників. В результаті, сумарна річна компенсація управлінського персоналу коливається в діапазоні від 395,0 тисяч гривень для керівника ремонтної майстерні до 1150,0 тисяч гривень для генерального директора. Загальна сума витрат на виплату бонусів може становити від 420,0 тис. грн. до 2100,0 тис. грн. при досягненні максимальних показників ефективності адміністративно-управлінського персоналу.

Загалом, запроваджена система бонусного преміювання є комплексною та збалансованою, поєднуючи постійну та змінну частини компенсації. Це дозволяє підприємству ефективно управляти витратами на персонал, прив'язуючи значну частину винагороди до досягнення конкретних цілей та ключових показників ефективності. Загальний перелік заходів та витрат на їх фінансування, що спрямовані на удосконалення адміністративно-управлінської системи нами представлено в додатку Д. Узагальнений перелік заходів, а також загальні суми витрат на фінансування кожного етапу нами представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Узагальнений перелік заходів по удосконаленню адміністративно-управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся»

Захід	Відповідальні особи	Термін впровадження, міс.	Витрати на впровадження, тис. грн.
Запровадження трирівневої системи управління та адміністрування	Генеральний директор, заступник генерального директора, менеджер з персоналу	7	185,0
Підвищення виконавчої дисципліни та ефективності управлінських рішень	Заступник генерального директора, менеджер з персоналу	3,5	90,0
Запровадження системи бонусного преміювання адміністративно-управлінського персоналу	Генеральний директор, головний бухгалтер	3	90,0
Впровадження системи електронного документообігу	Головний бухгалтер, сторонній виконавець, ІТ-фахівець	7	290,0
Разом:		20,5	655,0

Джерело: розраховано автором

Для удосконалення адміністративно-управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся» планує здійснити ряд заходів, загальні витрати на реалізацію яких оцінюються у 655,0 тис. грн. Найбільш фінансово затратним заходом є впровадження системи електронного документообігу, на що заплановано витратити 290,0 тис. грн протягом 7 місяців. Запровадження трирівневої системи управління та адміністрування має зайняти 7 місяців та обійдеться у 185,0 тис. грн. Ця реорганізація системи управління має на меті підвищити виконавську дисципліну та ефективність управлінських рішень.

Впровадження системи бонусного преміювання адміністративно-управлінського персоналу триватиме 3 місяці та потребуватиме 90,0 тис. грн. Це має сприяти мотивації та продуктивності працівників. Підвищення виконавської дисципліни та ефективності управлінських рішень планується досягти протягом 3,5 місяців за 90,0 тис. грн.

Загалом, реалізація зазначених заходів повинна сприяти вдосконаленню адміністративно-управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся» та підвищенню її ефективності.

На основі прогнозних даних можна провести детальний аналіз результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення адміністративно-управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Результативність запропонованих заходів по удосконаленню адміністративно-управлінської системи ТОВ «Компанія «Полісся»

Показник	Фактичний стан			З врахуванням запропонованих заходів		
	План	Факт	Відхилення (+/-)	Зростання	Прогноз показника	Відхилення від плану
Дублювання функцій (%)	0	15	15	12	3	-3
Чіткість посадових інструкцій (%)	100	85	-15	10	95	-5
Закріплення відповідальності (%)	100	82	-18	15	97	-3
Виконавська дисципліна (%)	95	84	-11	11	95	0

Продовження таблиці 3.9

Показник	Фактичний стан			З врахуванням запропонованих заходів		
	План	Факт	Відхилення (+/-)	Зростання	Прогноз показника	Відхилення від плану
Своєчасність прийняття рішень (%)	95	78	-17	15	93	-2
Ефективність вертикальних комунікацій (%)	95	82	-13	10	92	-3
Ефективність горизонтальних комунікацій (%)	90	75	-15	10	85	-5
Інформаційна прозорість (%)	95	80	-15	15	95	0
Узгодженість дій підрозділів (%)	95	78	-17	12	90	-5
Швидкість обробки документів (год)	24	32	8	-8	24	0
Втрати робочого часу на узгодження (%)	10	18	8	-10	8	-2
Електронний документообіг (% впровадження)	90	65	-25	20	85	-5
Досягнення цілей підрозділів (%)	95	82	-13	10	92	-3
Продуктивність управлінської праці (%)	100	85	-15	10	95	-5
Задоволеність персоналу (%)	85	72	-13	10	82	-3
Середнє значення (%)	77,9	67,5			75,4	-2,5

Джерело: розраховано автором

Так, фактичний стан показників демонструє значні відхилення від планових значень, що свідчить про наявність суттєвих проблем в управлінській системі підприємства. Зокрема, спостерігається дублювання функцій на рівні 15% при плановому показнику 0%, чіткість посадових інструкцій становить

лише 85% замість запланованих 100%, а закріплення відповідальності знаходиться на рівні 82% при плані 100%.

Після впровадження запропонованих заходів очікується суттєве покращення показників. Прогнозується зменшення дублювання функцій до 3%, підвищення чіткості посадових інструкцій до 95%, а рівень закріплення відповідальності має зрости до 97%. Виконавська дисципліна та інформаційна прозорість мають досягти планового рівня 95%. Значне покращення очікується у сфері електронного документообігу - зростання з 65% до 85%, хоча це все ще нижче планового показника 90%.

Важливо відзначити позитивні зміни в часових показниках - очікується зменшення часу обробки документів з 32 до 24 годин, що відповідає плановому значенню, а втрати робочого часу на узгодження мають знизитися з 18% до 8%. Продуктивність управлінської праці прогнозується на рівні 95%, що значно вище поточних 85%, а задоволеність персоналу має зрости з 72% до 82%.

У підсумку, середнє значення всіх показників після впровадження заходів очікується на рівні 75,4%, що хоч і становить відхилення від плану на -2,5%, але є значним покращенням порівняно з поточним показником 67,5%. Це свідчить про потенційну ефективність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на адміністративно-управлінську систему підприємства, хоча деякі показники все ще потребуватимуть подальшої оптимізації для досягнення планових значень.

Аналіз фінансових витрат на заходи з удосконалення управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся» демонструє значне збільшення загального бюджету на ці цілі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Фінансові витрати на заходи по удосконаленню управління та адміністрування в ТОВ «Компанія «Полісся»

Статті витрат	Роки		Збільшення	
	2023	2026 проект	грн.	%
Витрати на оплату праці адміністративного персоналу	7 080,0	9 180,0	2 100,0	29,7
в т.ч. додаткові витрати на				

Продовження таблиці 3.10

- спеціальні бонуси до заробітної плати за перевиконання запланованих показників ефективності на їхньому процесі	0,0	2 100,0	2 100,0	100,0
- витрати на запровадження трирівневої системи управління та адміністрування	0,0	185,0	185,0	100,0
- витрати на підвищення виконавчої дисципліни та ефективності управлінських рішень	0,0	90,0	90,0	100,0
- витрати на запровадження системи бонусного преміювання адміністративно-управлінського персоналу	0,0	90,0	90,0	100,0
- витрати на впровадження системи електронного документообігу	0,0	290,0	290,0	100,0
Разом:	7 080,00	11 935,00	4 855,0	68,6

Джерело: розраховано автором

У 2023 році витрати на оплату праці адміністративного персоналу становили 7080,0 тис. грн, тоді як проектний показник на 2026 рік передбачає зростання до 11935,0 тис. грн, що відображає загальне збільшення на 4855,0 тис. грн або 68,6%. Найбільшу частку в структурі додаткових витрат складають спеціальні бонуси до заробітної плати за перевиконання запланованих показників ефективності. Варто зазначити, що всі нові статті витрат показують 100-відсоткове зростання, оскільки у 2023 році такі витрати не здійснювались. Загальне зростання витрат на оплату праці адміністративного персоналу складає 29,7%, що є суттєвим, але обґрунтованим з огляду на комплексність запропонованих змін. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що заплановані фінансові витрати на удосконалення системи управління та адміністрування є значними, але вони спрямовані на комплексну модернізацію управлінської системи підприємства, що має призвести до підвищення ефективності його роботи та покращення ключових показників діяльності.

В сукупності, запропоновані заходи дозволять промислового підприємству ТОВ «Компанія «Полісся» вирішити ключові проблеми, пов'язані з неефективністю управління та адміністрування, підвищити його загальну конкурентоспроможність та довгострокову стійкість на ринку.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів удосконалення управління та адміністрування ТОВ «Компанія «Полісся» можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні аспекти удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства.

Ключовим аспектом сучасного управління виробничим підприємством є впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем управління виробництвом, які забезпечують оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції та скорочення виробничих витрат.

Важливим елементом сучасного адміністрування є впровадження гнучких методологій управління, таких як Agile та Lean-менеджмент, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та оптимізувати бізнес-процеси. Ці підходи передбачають постійне вдосконалення виробничих процесів, мінімізацію втрат та максимальне задоволення потреб клієнтів.

2. Надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компанія «Полісся».

В процесі дослідження встановлено, що досліджуване нами підприємство ТМ «Полісся» займає 15 % ринку заморожених напівфабрикатів України і є одним з його лідерів. Споживачам пропонуються 70 найменувань напівфабрикатів, що охоплюють всі цільові і цінові категорії. Розвиваючи виробництво компанія «Полісся» створює нові робочі місця не тільки на самому підприємстві а й у інших регіонах, реалізуючи продукцію через мережу власних магазинів. Загальний обсяг продукції збільшився з 59507,0 тис. грн у 2021 році до 135083,0 тис. грн у 2023 році, що становить приріст у 75576,0 тис. грн або 127%.

Встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 75576,0 тис. грн або 127,0%, досягнувши 135083,0 тис. грн у 2023 році, що свідчить про суттєве розширення обсягів діяльності. Незважаючи на зниження інших

операційних доходів на 7378,0 тис. грн або 51,5%, загальна сума доходів збільшилась на 68198,0 тис. грн або 92,4%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 43270,0 тис. грн або 85,6%, що є пропорційним до зростання доходів. Інші операційні витрати збільшились на 15982,0 тис. грн або 71,9%, а загальна сума витрат зросла на 59252,0 тис. грн або 81,4%. Найбільшим є зростання фінансового результату до оподаткування - на 8946,0 тис. грн або 852,8%, що призвело до збільшення чистого прибутку на 7509,0 тис. грн або 1093,0%, досягнувши 8196,0 тис. грн у 2023 році. Рівень рентабельності зріс з 1,36% у 2021 році до 8,73% у 2023 році, показавши приріст на 7,4 процентних пункти.

3. Досліджено стан управління та адміністрування на підприємстві.

Встановлено в процесі дослідження, що за період з 2021 по 2023 рік загальні адміністративні витрати компанії зросли на 72,8%, досягнувши 34 273 тис. грн у 2023 році. Найбільш суттєве зростання спостерігалось за такими статтями, як заробітна плата (на 65,0%), послуги сторонніх організацій (на 120,9%) та комунальні платежі (на 87,1%).

Встановлено, що система оплати праці адміністративного персоналу ТОВ «Компанія «Полісся» передбачає поєднання постійної (ставка) та змінної (премія) складових заробітної плати. Найвищу загальну винагороду отримує генеральний директор компанії, розмір якої становить 75 000 грн на місяць, з них 55 000 грн - основна ставка, а 20 000 грн - премія. Заступник генерального директора та начальник виробничого відділу отримують 60 000 грн та 65 000 грн відповідно, також з високою преміальною частиною (25% та 38% від основної ставки відповідно). Середньостатистична заробітна плата адміністративного персоналу у 2023 році складає 53 333 грн, з яких 41 111 грн - основна ставка, а 15 714 грн - премія. Така структура оплати праці свідчить про те, що компанія використовує як фіксовану, так і змінну частини заробітної плати для мотивації своїх ключових управлінських кадрів.

4. Досліджено результативність управління та адміністрування підприємством.

Встановлено, що система управління ТОВ «Компанія «Полісся» має певні структурні та функціональні недоліки. Норма керованості також перевищує норму на 2 особи, що може знижувати оперативність та гнучкість прийняття рішень. Ще одним проблемним моментом є критичне дублювання функцій на рівні 15%, що негативно впливає на чіткість розподілу повноважень. Також присутні і інші недоліки. Оцінка ефективності управління демонструє суттєві відхилення від планових показників. Досягнення цілей підрозділів становить 82%, продуктивність управлінської праці - лише 85%, а задоволеність персоналу - 72%, що істотно ускладнює реалізацію стратегічних завдань. У сфері комунікацій спостерігається низька ефективність як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків. Ефективність вертикальних комунікацій складає лише 82%, а горизонтальних - 75%, що значно нижче за плановий рівень. Крім того, інформаційна прозорість на підприємстві становить 80%, що свідчить про необхідність покращення обміну інформацією між підрозділами. Стосовно документообігу, виявлено ряд проблемних моментів. Швидкість обробки документів перевищує норму на 8 годин, а втрати робочого часу на їх узгодження сягають 18%, що майже вдвічі вище від планового показника. Особливо критичним є низький рівень впровадження електронного документообігу - лише 65% замість запланованих 90%.

5. Розроблено напрями удосконалення управління та адміністрування на підприємстві.

Запропоновано усунути дублювання функцій, яке наразі становить 15% і планується повністю ліквідувати. Значне підвищення передбачається у сфері чіткості посадових інструкцій та відповідності кваліфікації працівників займаним посадам - планується досягти 100% рівня, що на 15% та 12% відповідно вище поточних показників. Заплановано підвищити рівень закріплення відповідальності до 100% (зростання на 18%), а виконавську дисципліну - до 95% (збільшення на 11%). Своєчасність прийняття рішень планується покращити на 17%, досягнувши рівня 95%, що суттєво вплине на ефективність управлінських процесів. У сфері комунікацій та інформаційної

взаємодії заплановано значні покращення. Ефективність вертикальних комунікацій має зрости до 95% (на 13%), горизонтальних - до 90% (на 15%), а інформаційна прозорість - до 95% (на 15%). Узгодженість дій підрозділів планується підвищити до 95%, що на 17% вище поточного показника.

6. Запропоновано практичні заходи по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві.

Встановлено, що автоматизація документообігу у ключових структурних підрозділах, таких як виробничий відділ, цех пакування, відділ маркетингу та логістики, складське господарство, дає змогу керівництву швидко отримувати необхідну для прийняття рішень інформацію, здійснювати моніторинг та контроль за виконанням поставлених завдань. Впровадження системи електронного документообігу в ТОВ «Компанія «Полісся» матиме позитивний вплив як на систему управління, так і на процеси адміністрування. Ключовими перевагами є скорочення часових витрат на 20-35%, зменшення помилок на 12-23%, підвищення швидкості узгодження на 30-45%, оптимізація витрат на 18-30%, посилення прозорості, контролю та звітності на 25-40%, а також загальна оптимізація бізнес-процесів на 18-28%.

7. Визначено ефективність запропонованих заходів по удосконаленню управління та адміністрування на підприємстві.

Встановлено, що після впровадження запропонованих заходів очікується суттєве покращення показників. Прогнозується зменшення дублювання функцій до 3%, підвищення чіткості посадових інструкцій до 95%, а рівень закріплення відповідальності має зрости до 97%. Виконавська дисципліна та інформаційна прозорість мають досягти планового рівня 95%. Значне покращення очікується у сфері електронного документообігу - зростання з 65% до 85%, хоча це все ще нижче планового показника 90%.

В сукупності, запропоновані заходи дозволять промисловому підприємству ТОВ «Компанія «Полісся» вирішити ключові проблеми, пов'язані з неефективністю управління та адміністрування, підвищити його загальну конкурентоспроможність та довгострокову стійкість на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Berger R., Bloching B., Leutiger P. The digital transformation of industry. How important is it? Who are the winners? What must be done now? Study commissioned by the Federation of German Industries (BDI), Munich. URL: https://www.researchgate.net/publication/304525645_The_digital_transformation_of_industry. (дата звернення: 11.10.2024).
2. Corbitt G. New approaches to business process redesign: a case study of collaborative group technology and service mapping. *Group Decision and Negotiation*. 2020. Vol. 2. pp. 97-107.
3. Daft R. L., Marcic D. Understanding management. Cengage Learning. 2022.
4. Havlovska N. The strategy of choosing promising markets for the enterprise subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria. *Quality Access to Success Journal*. 2020. Vol. 21. No. 178. p. 26-34.
5. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіони*. 2021. № 4 (83). С. 38-44.
6. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2020. № 2. С. 156-159.
7. Бибченко А. В., Кобелєв В. М.. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2020. №5. doi: 10.20998/2519-4461.2020.5.3.
8. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407-412.
9. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (2). С. 133–139.

10. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities Studies*. 2020. Вип. 3(80). С. 159–177.
11. Грінько А.П., Боднарчук Л.В., Ткаченко А.Г., Шапошник Б.В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 9/1. С. 5-7.
12. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 3–8.
13. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1 (5). С. 62–67. Doi: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>. (Дата звернення: 11.10.2024).
14. Залавський М. Я. Розвиток управління та адміністрування на виробничому підприємстві в сучасних умовах. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту» (Житомир, 26 вересня 2024 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2024. С. 62-64.
15. Залавський М. Я., Харченко Т. М. Формування ефективної системи управління та адміністрування на виробничому підприємстві. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024, 2024. С. 47-48.
16. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.
17. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67> (дата звернення: 15.10.2024).

18. Кравчук І., Присяжнюк О., Лавриненко С. Формування знаннєвого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-64>. (Дата звернення: 19.09.2024).

19. Левицький В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18> (Дата звернення: 22.09.2024).

20. Левицький В. Формування системи індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємства в інноваційному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-71>. (Дата звернення: 22.09.2024).

21. Левицький В.В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22>. (Дата звернення: 22.09.2024).

22. Лихолат С.М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. №34. С. 238–245.

23. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем : монографія / С. В. Філіппова, О. І. Продіус. Одеса: Бондаренко, 2021. 340 с.

24. Муленко В. , Павлюк В. Про діджиталізацію сфер послуг України під час військового стану. *Вісник Національного транспортного університету*. 2022. № 21. С. 13-14.

25. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Економічні науки*. № 5. 2021. С.254-259.

26. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук. Київ : Ліра-К. 2022, 528 с.

27. Офіційний сайт ТОВ «Компанія «Полісся». URL: <https://www.polissia.ua/>. (Дата звернення: 07.10.2024).

28. Панченко В. А. Управління життєздатністю в системі економічної безпеки підприємств. *Modeling the Development of the Economics Systems*. 2022. № 3. С. 127-132.

29. Прокопчук І., Боровиков О., Меленчук І. Перспективи розвитку адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні: сценарії та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-31>. (Дата звернення: 19.09.2024).

30. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf. (дата звернення: 18.09.2024).

31. Томчук О. Ф., Градомська І.О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.

32. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : монографія. за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ : КНЕУ, 2021. 378 с.

33. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71. (дата звернення: 25.09.2024).

34. Феденко В. Оцінка ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №7. С. 25-31.

35. Федірець О. В., Стовба Н.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1 (30). С. 74-80.

36. Фінансовий аналіз / за заг. ред. Школьник І. О. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.

37. Череп А.В., Томарєва-Паталахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 280-286.

38. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 68. С. 301-309.

Додатки

Додаток А

Динаміка адміністративних витрат в ТОВ «Компанія «Полісся»

Показник	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис.грн.	%
Заробітна плата та соціальні виплати, пов'язані з заробітною платою	5 072,57	5 884,63	8 368,84	3 296,3	65,0
Витрати на автотранспорт	3 368,11	3 579,80	5 858,13	2 490,0	73,9
Інші послуги сторонніх організацій	2 236,38	2 793,05	4 939,47	2 703,1	120,9
Забезпечення матеріального заохочення	1 056,53	1 486,24	3 262,66	2 206,1	208,8
Резерви невикористаних відпусток	1 050,73	973,65	1 337,87	287,1	27,3
Електроенергія, вода, газ та охорона	2 794,97	3 020,00	5 228,18	2 433,2	87,1
Витрати матеріалів	360,71	402,36	472,43	111,7	31,0
Амортизація основних засобів	451,23	647,67	1 228,31	777,1	172,2
Амортизація нематеріальних активів	418,28	284,02	183,59	-234,7	-56,1
Амортизація на право користування орендованим майном	474,28	225,24	430,40	-43,9	-9,3
Податки і збори	1 293,17	681,19	937,03	-356,1	-27,5
Консультаційні, юридичні та аудиторські послуги	371,11	392,62	477,06	106,0	28,6
Страхування майна	276,95	113,40	344,61	67,7	24,4
Ремонт основних засобів	109,08	90,80	267,52	158,4	145,2
Короткострокова оренда основних засобів	70,75	32,54	103,18	32,4	45,8
Послуги зв'язку	0,00	68,20	93,04	93,0	100
Інші видові витрати	433,37	411,20	739,23	305,9	70,6
Адміністративні витрати, всього	19 839,0	21 087,0	34 273,0	14 434,0	72,8

Додаток Б

**Аналіз результативності управлінської системи виробничого відділу
ТОВ «Компанія «Полісся»**

Функціональна група	Показник	Плановий показник	Фактичний показник	Відхилення (+/-)	Висновок
Обсяги виробництва	Виробництво котлет (тонн/міс)	50,0	48,5	-1,5	Недовиконання через технічні простой
	Виробництво пельменів (тонн/міс)	30,0	32,1	2,1	Збільшення попиту
	Виробництво голубців (тонн/міс)	20,0	19,8	-0,2	В межах допустимого
Показники якості	Відповідність стандартам (%)	100,0	98,5	-1,5	Потребує покращення контролю
	Частка браку (%)	2,0	2,8	0,8	Перевищення норми
	Кількість рекламаций (шт./міс)	5	7	2	Посилити контроль якості
Використання виробничих потужностей	Коефіцієнт завантаження обладнання	0,9	0,8	-0,1	Резерв потужності
	Коефіцієнт змінності	2,0	1,8	-0,2	Неповне використання
	Простой обладнання (год/міс)	20,0	28,0	8,0	Збільшення через ремонти
	Температурний режим (% відповідності)	100,0	97,0	-3,0	Потребує моніторингу
	Час технологічного циклу (% відповідності)	100,0	95,0	-5,0	Відхилення в межах норми
	Санітарні норми (% відповідності)	100,0	99,0	-1,0	Високий рівень
Ефективність персоналу	Продуктивність праці (кг/люд.-год.)	45,0	42,0	-3,0	Потребує підвищення
	Кваліфікація персоналу (% атестованих)	100,0	90,0	-10,0	Необхідне додаткове навчання

Додаток В

Аналіз результативності управлінської системи цеху пакування

ТОВ «Компанія «Полісся»

Функціональна група	Показник	Плановий показник	Фактичний показник	Відхилення (+/-)	Висновок
Продуктивність праці	Швидкість пакування (кг/год)	450,0	420,0	-30,0	Потребує оптимізації
	Кількість упакованих одиниць на працівника (шт./зміну)	1200,0	1150,0	-50,0	Незначне відхилення
	Час простоїв (год/зміну)	0,5	0,8	0,3	Перевищує норму
Завантаження обладнання	Коефіцієнт використання пакувальних машин	0,9	0,8	-0,1	Недостатнє використання
	Тривалість циклу пакування (сек/од.)	12,0	14,0	2,0	Відхилення від норми
	Технічна готовність обладнання (%)	98,0	94,0	-4,0	Потребує покращення
Втрати при пакуванні	Відсоток браку пакування (%)	1,0	1,8	0,8	Перевищує норму
	Втрати пакувальних матеріалів (%)	2,0	0,9	-1,1	Суттєве перевищення
	Кількість повернень через дефекти упаковки (шт./міс)	10,0	15,0	5,0	Критичне відхилення
Якість пакування	Герметичність упаковки (% відповідності)	100,0	98,5	-1,5	Прийнятний рівень
	Якість маркування (% відповідності)	100,0	99,2	-0,8	Високий рівень
	Відповідність ваги упаковки (% відповідності)	100,0	98,8	-1,2	Прийнятний рівень
Матеріальні витрати	Витрати пакувальних матеріалів (грн/од.)	45416,0	45508,0	92,0	Перевищення норми
	Енергоспоживання (кВт/год на од. продукції)	0,3	0,3	0,0	Незначне перевищення
	Витрати на ремонт обладнання (тис.грн/міс)	15,0	18,5	3,5	Суттєве перевищення

Додаток Г

Аналіз результативності управлінської системи відділу логістики ТОВ «Компанія «Полісся»

Функціональна група	Показник	Плановий показник	Фактичний показник	Відхилення (+/-)	Висновок
Своєчасність поставок сировини	Точність доставки за часом (%)	95,0	88,0	-7,0	Значне відхилення
	Середній час затримки поставок (год)	2,0	3,5	1,5	Перевищення норми
	Відсоток своєчасних поставок (%)	98,0	92,0	-6,0	Потребує покращення
Повнота поставок	Виконання замовлень у повному обсязі (%)	100,0	94,0	-6,0	Критичне відхилення
	Кількість рекламаций по недопоставках (шт./міс)	3,0	7,0	4,0	Суттєве перевищення
	Відповідність якості поставленої сировини (%)	100,0	96,0	-4,0	Потребує уваги
Ритмічність відвантаження	Коефіцієнт ритмічності відвантажень	0,95	0,87	-0,1	Значне відхилення
	Дотримання графіку відвантажень (%)	98,0	91,0	-7,0	Потребує оптимізації
	Простої транспорту при відвантаженні (год/день)	1,0	1,8	0,8	Перевищення норми
Оптимальність маршрутів	Середня довжина маршруту (км)	120,0	135,0	15,0	Потребує оптимізації
	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,9	0,82	-0,08	Недостатній рівень
	Паливна ефективність (л/100 км)	25,0	28,0	3,0	Перевищення норми
Складська логістика	Оборотність запасів (днів)	7,0	9,0	2,0	Уповільнення
	Точність складського обліку (%)	99,5	97,8	-1,7	Потребує покращення
	Час обробки замовлення на складі (год)	2,0	2,8	0,8	Перевищення норми
Транспортні витрати	Витрати на 1 км пробігу (грн)	12,0	14,5	2,5	Перевищення норми
	Витрати на утримання транспорту (тис.грн/міс)	45,0	52,0	7,0	Суттєве перевищення
	Витрати на паливо (тис.грн/міс)	120,0	138,0	18,0	Значне перевищення

Додаток Д

**Перелік заходів та витрат на удосконалення адміністративно-
управлінської системи**

Захід	Статті витрат	Відповідальна особа	Термін впровадження, міс.	Витрати, тис. грн.
Запровадження тривалевої системи управління та	- Аналіз організаційної структури та розподілу повноважень	Заступник генерального директора	1	25
	- Розробка та затвердження нової організаційної структури	Заступник генерального директора	1	25
	- Навчання та перекваліфікація управлінського персоналу	Менеджер з персоналу	2	85
	- Впровадження нових регламентів та процедур управління	Генеральний директор, Заступник генерального директора	3	50
Підвищення виконавчої дисципліни та ефективності	- Розробка та впровадження системи KPI для управлінського персоналу	Заступник генерального директора	1	20
	- Навчання управлінського персоналу щодо застосування KPI	Менеджер з персоналу	0,5	25
	- Програмне забезпечення для моніторингу та аналізу показників ефективності	Сторонній виконавець, ІТ-фахівець	1	25
	- Створення системи мотивації для підвищення виконавчої дисципліни	Заступник генерального директора, менеджер з персоналу	1	20
Запровадження системи бонусного преміювання	- Аналіз існуючої системи мотивації управлінського персоналу	Головний бухгалтер	1	25
	- Розробка та затвердження нової системи бонусного преміювання	Генеральний директор, головний бухгалтер	1	15
	- Внесення змін до трудових договорів/контрактів	Генеральний директор, головний бухгалтер	2	15
	- Програмне забезпечення для обліку та розрахунку бонусів	Сторонній виконавець, ІТ-фахівець	1	35
Впровадження системи електронного документообігу	- Аналіз діючого документообігу та його оптимізація	Головний бухгалтер, сторонній виконавець, ІТ-фахівець	2	65
	- Придбання/Розробка програмного забезпечення для електронного документообігу (DOCFLOW, розробник: ТОВ «Софтлайн Груп Україна»)	Сторонній виконавець, ІТ-фахівець	2	65
	- Навчання персоналу роботі з новою системою	Сторонній виконавець, ІТ-фахівець	3	25
	- Інтеграція з іншими корпоративними інформаційними системами	Сторонній виконавець, ІТ-фахівець	2	45
	- Послуги консалтингу та супроводження впровадження	Сторонній виконавець, ІТ-фахівець	4	90

Апробація результатів дослідження



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
НАУКИ, ОСВІТИ І ТЕХНОЛОГІЙ В ХХІ СТОЛІТТІ**

**PROBLEMS, PRIORITIES AND PROSPECTS FOR THE
DEVELOPMENT OF SCIENCE, EDUCATION AND
TECHNOLOGY IN THE 21ST CENTURY**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**15 лютого 2024 р.
February 15, 2024**

**м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine**



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті”

Мельничук В. О. ПРОБЛЕМА ВІКОВОЇ ПЕРІОДИЗАЦІЇ ПІДЛІТКІВ.....	27
Процишина О. Ю. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ЕД'ЮТЕЙНМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ВОКАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ МИСТЕЦЬКИХ ШКІЛ	29
Радкевич О. КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	30
Рябчун Г. Ю. ПИТАННЯ РОЗВИТКУ МЕДІАГРАМОТНОСТІ ЗА КОРДОНОМ: КРАЇНИ АФРИКИ	32
Скрипник Н. І. ЗАСТОСУВАННЯ KEYС-МЕТОДУ НА ЗНЯТТЯХ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ	34
Фрицюк А. В. ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ У ПЕДАГОГІЧНІЙ СФЕРІ.....	35
Шалашний Л. А. ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ШКІЛЬНОЇ ІСТОРИЧНОЇ ОСВІТИ В КРАЇНАХ ЄС НАПРИКІНЦІ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ.	37
СЕКЦІЯ 3. ФІЛОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 3. PHILOLOGICAL SCIENCES	39
Данилюк І. В. ОБРАЗ “НОВОЇ ЖІНКИ” У СУЧАСНІЙ ЛІТЕРАТУРІ	39
СЕКЦІЯ 4. ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ SECTION 4. PHYSICAL CULTURE AND SPORTS	41
Ніколенко І. М. ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ЯК МЕТОД ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ТРАВМ ЛІКТЬОВОГО СУГЛОБУ.....	41
СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ SECTION 5. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	43
Галищук А. О., Ковбаса О. М. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	43
Грищенко Р. В., Харченко Т. М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
Загородній М. С., Харченко Т. М. АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
Залавський М. Я., Харченко Т. М. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	47

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті”**

1. Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2012. Вип. 4. С. 33-38.
2. Мельник А. Радзивілюк Л. Імплементція стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. №3. С. 66-83.
3. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 7-23.

УДК 331.101.3

Залавський М. Я.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 “Менеджмент”,
Сумський національний аграрний університет

Харченко Т. М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування ефективної системи управління та адміністрування є запорукою успішного функціонування та розвитку виробничих підприємств. Від рівня організації менеджменту багато в чому залежать кінцеві результати діяльності компанії. Тому дослідження шляхів удосконалення управління виробництвом є актуальним для українських реалій.

Сучасна ефективна система управління та адміністрування повинна базуватися на фундаментальних положеннях менеджменту (Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.), а також концепціях організації виробничих систем (В. Шухарт, Ф. Тейлор).

Слід наголосити на тому, що основними підсистемами системи управління та адміністрування на сучасному підприємстві є: управління виробництвом, маркетинг, логістика, управління фінансами, персоналом, інноваціями.

На сьогодні є поширеними такі концепції управління та адміністрування, це концепція бережливого виробництва, управління ланцюгами постачань, цифровізація процесів, інтегровані системи менеджменту виробництва. Для оцінки ефективності системи управління доцільно використовувати такі методи досліджень: анкетування, хронометраж робочого часу, аналіз документообігу, моделювання бізнес-процесів, економіко-статистичні методи.

Також доцільним для діагностики управлінської системи підприємства є SWOT-аналіз. Так, за його допомогою було визначено та узагальнено сильні та слабкі сторони сучасного менеджменту, а також можливості та загрози на діючому промисловому підприємстві:

- Сильні сторони – кваліфікований персонал, налагоджені бізнес-процеси.
- Можливості – впровадження ІТ-технологій в управління.
- Слабкі сторони – застарілі підходи до планування, недостатня комплексна автоматизація.
- Загрози – зростання складності бізнес-процесів, посилення конкуренції.

Отже, слабкою стороною сучасної управлінської системи є використання застарілих підходів до планування, а також недостатня комплексна автоматизація на підприємстві. Для вирішення зазначеної проблеми на сьогодні існує декілька ефективних шляхів модернізації системи планування і контролю на сучасному підприємстві:

1. Впровадження бюджетування – це дозволить підвищити обґрунтованість планування фінансово-господарської діяльності та посилити фінансову дисципліну.
2. Застосування KPI – ключових показників ефективності, які дадуть змогу оцінювати результативність роботи підрозділів і персоналу.
3. Використання сучасних ІТ-технологій – автоматизованих систем планування ресурсів, управління виробництвом, бізнес-аналітики. Це забезпечить швидкість отримання даних для аналізу та прийняття рішень [2, с. 38].
4. Застосування методології бенчмаркінгу – порівняння показників ефективності функціонування бізнес-процесів з аналогами в провідних підприємствах.

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті”**

5. Реінжиніринг бізнес-процесів планування і контролю – радикальне перепроєктування для пошуку можливостей оптимізації.

Для автоматизації та підвищення ефективності планування ресурсів, управління виробництвом та аналізу діяльності підприємства на сьогодні активно використовуються такі ІТ-технології:

– ERP (Enterprise Resource Planning) системи – комплексне програмне забезпечення для планування ресурсів організації. Популярні рішення: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics.

– MES (Manufacturing Execution System) – призначена для оперативного управління і оптимізації виробничих процесів в режимі реального часу.

– MRP/MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планування виробничих ресурсів та потреб у матеріалах.

– WMS (Warehouse Management System) – управління складськими операціями і логістикою.

– BI (Business Intelligence) – технології аналізу даних, прогнозу аналітики, data mining, machine learning для підтримки прийняття управлінських рішень [1, 2].

В цілому, використання зазначених ІТ-інструментів значно підвищує швидкість, якість планування та контролю на виробничих підприємствах. Впровадження даних підходів також сприятиме істотному вдосконаленню системи управління підприємством.

Список літератури

1. Сабадош Г. О., Сабадош А. А., Сивак Є. І. Формування ефективної системи управління та адміністрування публічною економікою: аспект ІТ. матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 березня 2023 р., м. Київ. Ч. 2. Львів. 2023. 288 с.

2. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 37-43.

УДК 338.48:658.8

Лихина С. М.

магістрант спеціальності 075 “Маркетинг”
Сумський національний аграрний університет

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Формування оптимального товарного асортименту є ключовим завданням торговельних підприємств в умовах гострої конкуренції на споживчому ринку. Від правильного підбору товарів залежать обсяги продажу, прибутковість бізнесу та лояльність клієнтів. Тому наукові дослідження сучасних аспектів формування асортименту мають велике теоретичне і практичне значення.

Досліджуючи дану проблематику, вітчизняними та закордонними науковцями використовується наступний науково-практичний інструментарій:

- Концепції Category Management та Efficient Consumer Response (ECR) в торгівлі;
- Методи ABC і XYZ аналізу для сегментації асортименту;
- Матричні методи управління товарним портфелем;
- Технології Trade Marketing та Shopper Marketing;
- Інтернет-торгівля та омніканальна модель продажів;
- Вплив digital-технологій та соціальних мереж на попит споживачів [1, с. 114].

Однією з провідних концепцій в управлінні асортиментом є Category Management, запропонована компанією Nielsen. Вона передбачає управління товарними категоріями як стратегічними бізнес-одинацями. Суть її полягає у наступному. Товарна категорія розглядається як стратегічна бізнес-одинаця, що управляється як окремий бізнес з власними цілями та показниками. При цьому проводиться детальний аналіз і сегментація категорій за допомогою сучасних аналітичних інструментів (сканування штрих-кодів, Big Data, Нейромаркетинг тощо).



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF
ECONOMICS, FINANCIAL, ACCOUNTING AND MANAGEMENT**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**26 вересня 2024 р.
September 26, 2024**

**м. Житомир, Україна
Zhytomyr, Ukraine**



СЕКЦІЯ 11. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ SECTION 11. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	62
<i>Залавський М. Я.</i>	
РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	62
СЕКЦІЯ 12. ЦИВІЛЬНЕ ПРАВО ТА ПРОЦЕС, СІМЕЙНЕ ПРАВО, ЖИТЛОВЕ ПРАВО, МІЖНАРОДНЕ ПРИВАТНЕ ПРАВО SECTION 12. CIVIL LAW AND PROCEDURE, FAMILY LAW, HOUSING LAW, INTERNATIONAL PRIVATE LAW	64
<i>Карпенко Р. В.</i>	
ПРАВОВА ПРИРОДА НОТАРІАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ЯК РІЗНОВИДУ ЮРИДИЧНОГО ПРОЦЕСУ	64
СЕКЦІЯ 13. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО, КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧЕ ПРАВО, КРИМІНОЛОГІЯ, КРИМІНАЛЬНИЙ ПРОЦЕС, КРИМІНАЛІСТИКА SECTION 13. CRIMINAL LAW, CRIMINAL EXECUTIVE LAW, CRIMINOLOGY, CRIMINAL PROCEDURE, CRIMINALISTICS	66
<i>Іжик А. В.</i>	
АНАЛІЗ СУБ'ЄКТА КОРУПЦІЙНИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ	66

СЕКЦІЯ 11
 SECTION 11



ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
 PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

УДК 331.101.3

Залавський М. Я.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 073 "Менеджмент",
 Сумський національний аграрний університет

**РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА
 ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Управління та адміністрування виробничими підприємствами в сучасних умовах стикається з низкою викликів та підпадає під вплив глобальних тенденцій. Стрімкий технологічний прогрес вимагає постійної модернізації виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація, роботизація та використання штучного інтелекту. Глобалізація ринків посилює конкуренцію, змушуючи підприємства шукати нові шляхи підвищення ефективності та оптимізації витрат. Зростаюча увага до екологічних проблем та сталого розвитку вимагає від виробників перегляду своїх підходів до використання ресурсів та управління відходами. Цифровізація бізнес-процесів та перехід до Індустрії 4.0 трансформують традиційні моделі управління, вимагаючи нових компетенцій від керівників та працівників. Нестабільність глобальної економіки та геополітичні ризики змушують підприємства бути більш гнучкими та адаптивними. Зміна споживчих переваг та індивідуалізація попиту вимагають від виробників більшої клієнтоорієнтованості та здатності швидко реагувати на зміни ринку [1].

Ці фактори в сукупності формують нове середовище, в якому сучасні виробничі підприємства мають не лише виживати, але й розвиватися, постійно вдосконалюючи свої управлінські підходи та стратегії.

Сучасні виробничі підприємства активно впроваджують інноваційні методи та інструменти управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Ключову роль відіграють цифрові технології, зокрема системи ERP (Enterprise Resource Planning), які інтегрують усі бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему. Широкого застосування набувають технології великих даних та аналітики, що дозволяють приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі детального аналізу виробничих та ринкових даних. Методологія Lean Manufacturing (бережливе виробництво) оптимізує виробничі процеси, мінімізуючи втрати. Agile-підходи в управлінні проектами забезпечують гнучкість та швидку адаптацію до змін. Концепція Індустрії 4.0 впроваджує кіберфізичні системи та Інтернет речей для створення "розумних" виробництв. Системи управління якістю, такі як Six Sigma, підвищують якість продукції та ефективність процесів. Віртуальна та доповнена реальність використовуються

для навчання персоналу та візуалізації виробничих процесів. Blockchain-технології підвищують прозорість та безпеку в управлінні ланцюгами поставок [2, с. 39-42].

Ці інноваційні методи та інструменти, інтегровані в загальну систему управління, дозволяють виробничим підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та швидко адаптуватися до мінливих умов ринку.

Оптимізація бізнес-процесів на виробничому підприємстві є ключовим фактором підвищення ефективності управління. Цей процес починається з детального аналізу та картографування існуючих процесів, що дозволяє виявити неефективні ділянки та можливості для вдосконалення.

Важливим аспектом є стандартизація процесів, що забезпечує стабільність якості та полегшує навчання персоналу. Впровадження системи безперервного вдосконалення, такої як Kaizen, стимулює постійний пошук шляхів оптимізації. Крос-функціональна взаємодія та усунення організаційних бар'єрів сприяють більш ефективному обміну інформацією та ресурсами між підрозділами [3].

Регулярний моніторинг ключових показників ефективності дозволяє оцінювати результати оптимізації та вчасно коригувати стратегію. Важливо також залучати співробітників до процесу оптимізації, враховуючи їхні ідеї та пропозиції, що підвищує мотивацію та ефективність впроваджуваних змін.

Комплексний підхід до оптимізації бізнес-процесів забезпечує значне підвищення ефективності управління та адміністрування виробничим підприємством, сприяючи його конкурентоспроможності та сталому розвитку [4].

У підсумку, розвиток управління та адміністрування на виробничому підприємстві в сучасних умовах вимагає системного підходу, що поєднує технологічні інновації, оптимізацію процесів, розвиток персоналу та стратегічне бачення. Це дозволяє не лише відповідати на поточні виклики, але й створювати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі, забезпечуючи сталий розвиток підприємства в умовах глобальної економічної невизначеності та технологічних трансформацій.

Список літератури

1. Сабадош Г. О., Сабадош А. А., Сивак Є. І. Формування ефективної системи управління та адміністрування публічною економікою: аспект ІТ. матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 березня 2023 р., м. Київ. Ч. 2. Львів. 2023. 288 с.
2. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 37-43.
3. Шевченко С. Доцільність впровадження крос-функціональної системи управління бізнес-процесами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-23.
4. Томчук В. Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-18.

Фінансова звітність
ТОВ «Компанія «Полісся» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	192.00	6 139.00
Основні засоби	1010	17 603.00	18 876.00
первісна вартість	1011	68 831.00	71 757.00
знос	1012	51 228.00	52 881.00
Усього за розділом I	1095	17 795.00	25 015.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	12 104.00	7 966.00
Виробничі запаси	1101	9 738.00	5 667.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	2 305.00	2 238.00
Товари	1104	61.00	61.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 269.00	11 763.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	574.00	673.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 981.00	14 469.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 387.00	2 674.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	2 387.00	2 674.00
Інші оборотні активи	1190	357.00	311.00
Усього за розділом II	1195	29 672.00	37 856.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	47 467.00	62 871.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	135 083.00	69 300.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	93 835.00	45 656.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	41 248.00	23 644.00
Інші операційні доходи	2120	6 955.00	1 883.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	34 273.00	21 087.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	3 935.00	2 816.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9 995.00	1 624.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 995.00	1 624.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 799.00	-458.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 196.00	1 166.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60 919.00	60 919.00
Усього за розділом I	1495	44 725.00	52 922.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 194.00	-7 997.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	139.00	449.00
розрахунками з бюджетом	1620	215.00	380.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	180.00	364.00
розрахунками зі страхування	1625	93.00	92.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	231.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 684.00	8 797.00
Усього за розділом III	1695	2 742.00	9 949.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	47 467.00	62 871.00