

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: Удосконалення системи менеджменту на
підприємстві**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Молошенко Станіслав Вячеславович

Керівник: ***Дашутіна Людмила Олександрівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ковбаса Олександр Миколайович***
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора
СВО	Л.І. Михайлової
Спеціальність	«Бакалавр»
	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Молошенко Станіслава Вячеславовича

1. Тема роботи: Удосконалення системи менеджменту на підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «ІНРАЙС» м. Запоріжжя

керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

«04» листопада 2024 р. № 3718/ос

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «11» червня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2022 – 2024 роки.

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

розглянути теоретико-методичні аспекти системи управління на підприємстві; здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНРАЙС»; провести діагностику та оцінку системи менеджменту на досліджуваному підприємстві; дослідити сучасний стан середовища функціонування підприємства; запропонувати подальші шляхи вдосконалення системи менеджменту Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС».

6. Дата видачі завдання:

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2025 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2025 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 06 червня 2025 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 06 червня 2025 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	11 червня 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	11 червня – 16 червня 2025 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2025 р.	виконано

Студент

(підпис)

**Станіслав
МОЛОШЕНКО**

Керівник роботи

(підпис)

**Людмила
ДАШУТІНА**

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Молошенко С.В. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025. – Рукопис.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та удосконалення механізму забезпечення ефективного менеджменту бізнес-процесів організації в мінливому ринковому середовищі, а також розробка пропозицій продуктивних змін в умовах функціонування конкретного підприємства.

В роботі автором розглянуто теоретико-методичні аспекти системи управління на підприємстві; здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНРАЙС»; проведено діагностику та оцінку системи менеджменту на досліджуваному підприємстві; досліджено сучасний стан середовища функціонування підприємства; запропоновано подальші шляхи вдосконалення системи менеджменту Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС».

Об'єктом дослідження є система менеджменту ТОВ «ІНРАЙС».

Предметом дослідження стали теоретичні та практичні питання удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дане дослідження має важливе практичне значення для вдосконалення управлінських процесів на підприємстві. Запропоновані заходи можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність організації з метою підвищення ефективності функціонування системи менеджменту. Зокрема, напрацьовані рекомендації спрямовані на: підвищення якості управлінських рішень; зміцнення стратегічного підходу до управління; раціональне використання ресурсного потенціалу; формування інтегрованої системи менеджменту; підвищення конкурентоспроможності підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо розгляду системи менеджменту; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності ТОВ «ІНРАЙС» за 2022-2024 років та інші.

В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність установи за 2022-2024 роки.

Ключові слова: управління, менеджмент, система менеджменту, підприємство, транспорт, ефективність, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, розвиток.

SUMMARY

Moloshenko S.V. Improving the management system at the enterprise.

Qualification thesis in specialty 073 "Management", Educational Program "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025 – Manuscript.

The purpose of the qualification work is to study and improve the mechanism for ensuring effective management of the organization's business processes in a changing market environment, as well as to develop proposals for productive changes in the operating conditions of a particular enterprise.

In the work, the author considered the theoretical and methodological aspects of the management system at the enterprise; carried out an organizational and economic characteristic of LLC "INRICE"; conducted diagnostics and assessment of the management system at the enterprise under study; investigated the current state of the enterprise's operating environment; proposed further ways to improve the management system of the Limited Liability Company "INRICE".

The object of the study is the management system of LLC "INRICE".

The subject of the study was theoretical and practical issues of improving the enterprise's business process management system.

The practical significance of the results obtained is that this study has important practical significance for improving management processes at the enterprise. The proposed measures can be directly implemented in the organization's activities in order to increase the efficiency of the management system. In particular, the recommendations developed are aimed at: improving the quality of management decisions; strengthening the strategic approach to management; rational use of resource potential; forming an integrated management system; increasing the competitiveness of the enterprise.

The following research methods were used in the thesis: scientific abstraction, analysis and synthesis, systems approach, logical and monographic methods to justify theoretical and practical recommendations for personnel development management; grouping, creation of tables, diagrams, and graphs to visually present the results of theoretical and practical research; comparative and analytical methods to determine the dynamics of key indicators of the institution's activities of LLC "INRICE" during 2022–2024, among others.

During the research, the author used the following sources: regulatory and legislative acts of Ukraine, educational and methodological manuals, monographs, textbooks on the research topic, scientific publications, statistical data, and the institution's financial reports for 2022–2024.

Keywords: management, management system, enterprise, transport, efficiency, internal environment, external environment, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти системи управління на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Сучасний стан системи менеджменту на транспортному підприємстві	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНРАЙС»	19
2.2 Діагностика та оцінка системи менеджменту на досліджуваному підприємстві	30
2.3 Дослідження середовища функціонування підприємства	38
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи менеджменту Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС»	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Високий рівень розвитку світової економіки значною мірою зумовлений ефективним управлінням. У сучасних організаціях управлінські процеси реалізуються на всіх рівнях діяльності. Менеджмент як сучасна форма управління підприємством у ринкових умовах орієнтований на створення сприятливих умов для результативної роботи та сталого розвитку. Його особливістю є акцент на раціональну організацію управлінських процесів.

Аналіз системи управління підприємством дозволяє оцінити її гнучкість, надійність, ефективність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах особливої ваги набуває інформаційне забезпечення, яке є ключовим чинником успішної діяльності управлінського апарату.

Досягнення підприємствами високої ефективності та конкурентоспроможності на ринку можливе лише за наявності дієвої системи управління. Компанії повинні самостійно аналізувати ринкові ціни, зміни зовнішнього середовища, діяльність постачальників, ринки збуту, а також асортимент продукції та спектр послуг. Важливою навичкою є здатність швидко й адекватно реагувати на будь-які внутрішні чи зовнішні зміни, адаптуючи до них свою стратегію. Керівники мають постійно впроваджувати нові, креативні управлінські підходи. Саме тому дана тема дослідження є досить актуальною та практично значущою на сьогодні.

Стан вивчення проблеми. Дослідженням питань теорії і практики удосконалення менеджменту організації присвячена велика кількість наукових праць відомих закордонних і вітчизняних вчених, таких як Андрусів У.Я., Зелінська Г.О., Штогрин М.В. [2], Дашутіна Л.О. [5,6], Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. [11], Пар'єва Н. О., Бутковський О. О., Вікаренко В. Р. [14], Хмурова В.В.1, Березницька В.З. [17], Шмалій Л. В., Шевченко А. А. [20] та інші.

Метою дослідження є вивчення та удосконалення механізму забезпечення ефективного менеджменту бізнес-процесів організації в мінливому ринковому середовищі, а також розробка пропозицій продуктивних змін в умовах функціонування конкретного підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретико-методичні аспекти системи управління на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНРАЙС»;
- провести діагностику та оцінку системи менеджменту на досліджуваному підприємстві;
- дослідити сучасний стан середовища функціонування підприємства;
- запропонувати подальші шляхи вдосконалення системи менеджменту Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС».

Об'єктом дослідження є система менеджменту ТОВ «ІНРАЙС».

Предметом дослідження стали теоретичні та практичні питання удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дане дослідження має важливе практичне значення для вдосконалення управлінських процесів на підприємстві. Запропоновані заходи можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність організації з метою підвищення ефективності функціонування системи менеджменту. Зокрема, напрацьовані рекомендації спрямовані на: підвищення якості управлінських рішень; зміцнення стратегічного підходу до управління, що дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше досягати своїх цілей; раціональне використання ресурсного потенціалу, що сприяє зниженню витрат та зростанню продуктивності; формування інтегрованої системи менеджменту, яка відповідає міжнародним стандартам і дозволяє забезпечити комплексне управління якістю, охороною праці, екологією та іншими важливими сферами; підвищення конкурентоспроможності

підприємства завдяки запровадженню сучасних управлінських підходів та технологій.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо розгляду системи менеджменту; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності ТОВ «ІНРАЙС» за 2022-2024 років та інші.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність установи за 2022-2024 роки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції.

1. Молошенко С. В., Дашутіна Л.О. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Матеріали XI Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень. (21-22 листопада 2024 р.). Київ, 2024. С. 373-375.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 56 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць та 7 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління є важливою функцією керівництва суб'єкта господарювання. Багато авторів протягом усього періоду існування управлінських наук шукали визначення сутності цієї категорії.

Ще К. Маркс порушував питання високої ролі людини в організації. А потім і такі класики, як Ф. Тейлор та М. Вебер розвивали наукову організацію праці.

Процес управління визначається як діяльність суб'єкта управління щодо цілеспрямованого, організуючого впливу на об'єкт управління, що здійснюється з метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан [3]. Зміна стану об'єкта управління є ключовою метою діяльності керівництва підприємства та потребує зміни як фізичної (матеріальної) оболонки підприємства, так і нематеріальних, або інтелектуальних, його складових.

З.П. Румянцев вважає, що «система управління являє собою сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби» [2].

Менеджмент та управління – два нероздільні терміни. Менеджмент включає управління організацією, персоналом та інші напрями. Як безпосередня самостійна діяльність менеджмент персоналу виник після 1970-х рр.

Отже, сьогодні система управління суб'єкта господарювання спрямована на фінансове вдосконалення компанії за допомогою збільшення продуктивності людських ресурсів [1].

Ефективне управління на сьогоднішній день – це найважливіший детермінуючий чинник, як успіху підприємства, так і підвищення його стійкості. Людина виступає основним ресурсом досягнення мети організації [15]. Управління складається із чотирьох аспектів (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні аспекти системи управління

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Управління як система передбачає наявність ряду елементів, які нерозривно пов'язані між собою і перебувають у постійній взаємодії. До них можна віднести [13]: інформаційний характер процесу управління; цілеспрямованість управління; здійснення керуючого впливу та зворотного зв'язку; наявність суб'єкта та об'єкта управління; підсилювальну здатність управління.

Об'єктом управління системи є персонал, матеріальні ресурси, фінансові ресурси суб'єкта господарювання. Подібне означає, що будь-яке підприємство є індивідуальним. Суб'єкти управління - це менеджери або фахівці служби управління персоналом, які зайняті здійсненням розробки та реалізації рішень. Вони є ланкою або частиною системи управління, що впливає на об'єкт управління.

Отже, управління суб'єкта господарювання являє собою процес впливу однієї людини або групи менеджерів на інших людей, фінансові та трудові ресурси для досягнення поставлених цілей компанії, а також прийняття на себе менеджерами відповідальності за результативність впливу.

Виконання функцій управління проводиться з урахуванням використання належних методів управління. Метод управління – метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління [21]. Метою системи управління є досягнення конкурентоспроможності продукції, що виготовляється, запропонованих послуг, організації та інших об'єктів на зовнішньому або внутрішньому ринку. До найважливішим можна віднести (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Методи управління

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Перші ґрунтуються на прямому впливі керівника на волю виконавця шляхом управлінських команд в усній, а також письмовій формах. Вони є обов'язковими до виконання. Дані методи задіюють поведінкові мотиви: відповідальність, дисциплінованість, почуття обов'язку, прагнення

дотримуватися корпоративної культури та лояльність до компанії. В основі адміністративно-розпорядчих методів лежить принцип безоплатного відношення суб'єкта та об'єкта управління. Ці методи складаються з наступних [19]:

- методи організаційного впливу, що регламентуються нормативною документацією в рамках цього підприємства (рекомендації, інструкції, нормування праці та інше);
- організаційно-стабілізуючі методи - до них відносяться закони та інші нормативні акти зі статусом державних, у тому числі стандарти;
- дисциплінарні методи – стримуючий вплив негативних стимулів: стягнень, штрафних санкцій, загрози звільнення;
- розпорядчі методи, що регламентуються документами оперативного керівництва: розпорядженнями, наказами.

Другий тип ґрунтується на виконанні як управлінцями, так і підлеглими вироблених правил діяльності, дотримання яких гарантується примусовою силою держави. При цьому використовується сукупність юридичних засобів впливу на відносини, що виникають у сфері управління: правові акти, норми, правовідносини, та інших [18]. Основними правовими актами, покладеними в основу вироблення правових методів управління, є господарський кодекс, кодекс законів про працю та інші [4,9].

Соціально-психологічні методи управління, відіграють особливо важливе значення на сьогодні за умови належного їх використання, покликані впливати на свідомість учасників виробництва, регулювати характер взаємовідносин між членами колективу, сприяти розкриттю та розвитку творчих здібностей працівників, у тому числі на основі підвищення їх освітнього рівня та кваліфікації [1].

В основі останніх із перерахованих методів управління закладено економічні інтереси різних категорій працюючих підприємств, необхідність порівняння витрат з отриманими результатами. Застосування цих методів управління передбачає, що відносини між окремими елементами економічної

системи, між керуючими та керованими ланками будуються на оплатніх засадах [20]. Найважливішими засобами реалізації економічних методів управління підприємством є механізм матеріального та морального стимулювання та діюча система оплати праці. При цьому виділяють економічний вплив у рамках одного підприємства та загальнодержавні, засновані на податковому, трудовому законодавстві.

За управлінськими етапами методи управління поділяють на такі елементи:

- контроль - обов'язковий для спостереження за всіма трудовими процесами;
- облік особистих даних персоналу - відкриває можливість застосування індивідуального підходу;
- аналіз – дозволяє узагальнювати наявну інформацію та робити висновки щодо необхідних надалі заходів;
- планування – покликане регламентувати поведінку персоналу у реалізації поставлених цілей;
- організація - формування умов для роботи, безпосередня організація трудової діяльності;
- мотивація - персонал, який має певний стимул до роботи (додаткова грошова винагорода, просування по роботі) працює ефективніше [10].

Теорія та практика управління набули широкого застосування в розвинених країнах. У США частка менеджерів різних рівнів у кількості зайнятих становить близько 30%, а деяких фірмах вона сягає 70 – 80%. Такий високий відсоток менеджерів у кількості зайнятих пояснюється зміною характеру виробничого процесу останні десятиліття. Все більший пріоритет має розумову працю. Внаслідок процесу «інформатизації» суспільства сформувалася особлива соціальна група, діяльність якої заснована на використанні «знання про знання» [6].

У світовій практиці управління спостерігається співіснування різних моделей управління: американської, японської, західноєвропейської, у чому

проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Часто витоки тих чи інших нововведень лежать не в національно-культурних особливостях тієї чи іншої компанії, а визначаються об'єктивною логікою науково-технічного прогресу.

Тож завдання українських керівників полягає не у механічному перенесенні досвіду західного менеджменту, а у творчому пошуку нових рішень, практичному застосуванні менеджменту в українських організаціях.

Суть американської моделі менеджменту полягає у первісному переконанні, що успіх підприємства залежить, перш за все, від факторів, що лежать у його межах (раціональної організації виробництва продукції, зниження витрат за рахунок виявлення внутрішньовиробничих резервів, зростання продуктивності праці та ефективності використання всіх ресурсів). Підприємство сприймається як замкнута система. При такому підході цілі та завдання вважаються заданими та стабільними протягом тривалого часу. Основою стратегії є безперервне зростання та поглиблення спеціалізації виробництва. Організаційна структура будується за функціональним принципом. Вирішальне значення має контроль всіх видів діяльності, чітке виконання кадрами управління вказівок згори [10].

Суть японської моделі управління та організації діяльності зводиться до того, що ідеальна організація не повинна мати ні офіційної організаційної структури, ні будь-якої формальної структури взагалі. Японський тип організації управління, що є результатом специфічної культури та економічної системи, оцінюється фахівцями як забезпечуючу найбільшу гармонійність та мобільність організації, необхідну у сучасному динамічному світі. Особливості японської системи проявляються в управлінні персоналом, виробництвом, збутом, фінансами. Система довічного найму та просування залежно від вислуги років та віку, організація групової роботи, оплата праці з урахуванням віку, внеску у раціоналізацію та якість процесу, системи безперервного навчання переважно на виробництві – основні характеристики цієї моделі управління. Принцип оптимізації роботи всієї виробничої системи

як цілісності є визначальним у створенні управління підприємством (табл. 1.1) [20].

Таблиця 1.1 - Характеристика моделей менеджменту

Ознаки	Американська модель	Японська модель	Індивідуалістська модель
Характер найму працівників	Найм на відносно короткий час	Довічний найм працівників	Довгостроковий найм
Прийняття рішень	Індивідуальне	Колективне	Колективне
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна	Індивідуальна
Розвиток і зростання	Швидкий розвиток та просування	Повільний розвиток та просування	Повільний розвиток та просування
Методи контролю	Механізми явного, точного контролю	Механізми непрямого контролю	Непрямий, неформальний контроль з точними, формалізованими критеріями
Кар'єра	Створення умов спеціалізованої кар'єри працівників (по вертикалі)	Створення умов для неспеціалізованої кар'єри працівників (диверсифікований підхід)	Помірковано спеціалізована кар'єра працівників
Ставлення до працівника	Виборче (диференційоване) ставлення до працівника	Холістичний підхід до працівника як особистості	Холістичний підхід, включаючи сім'ю

Джерело: побудовано автором на основі [2,4]

Науковці вважають, що немає ідеальної моделі управління, оскільки кожна країна унікальна. Підприємство має шукати свою власну модель. До факторів, що визначають вибір управлінської моделі, належать: розмір підприємства; характер продукції; характер довкілля.

Підприємство постійно перебувають у пошуку оптимальної моделі управління. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, а разом з ним і підприємство, цей процес є безперервним. Більшість американських компаній здійснюють організаційні зміни не рідше одного разу на рік, а великі реорганізації проводять кожні 4 – 5 років.

Звідси випливає, що сучасна система управління має бути простою та гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та

конкурентоспроможності. На думку фахівців, вона повинна мати такі характеристики:

- невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- невелика кількість рівнів управління;
- орієнтація всієї діяльності підприємства на споживача.

Аналіз ефективності управління необхідний всім організаціям, оскільки його результат дозволяє активно впливати на їхній поточний стан і розвиток, встановлювати розміри та напрями змін, виявляти найважливіші чинники зростання, відстежувати і коригувати некеровані процеси, приймати рішення про зміни і прогнозувати їх вплив на ключові параметри, і навіть планувати подальший розвиток організації та її підрозділів.

В економічній літературі розглядаються різні підходи до оцінки ефективності управління, основні з яких розглянуті нижче:

1. Ефективність управління визначається співставленням результату та використаних ресурсів [22].

2. Ефективність управління оцінюється групою показників, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління.

3. Ефективність управління оцінюється групою показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати та витрати управлінської праці.

4. Ефективність управління оцінюється комплексним показником, що визначається як середня геометрична величина темпів зростання: обсягу реалізації продукції на одного управлінського працівника, чистого прибутку на одного управлінського працівника, вартості основних виробничих засобів на одного управлінського працівника, чисельності основних робітників у розрахунку на одного управлінського працівника.

5. Ефективність управління оцінюється не пов'язаними між собою окремими показниками: величина витрат на управління та їх частка в загальних витратах, витрати на підготовку керівників та витрати на залучення

фахівців-консультантів, ступінь взаємозалежності прийнятих рішень, характеристика участі працівників і фахівців різних рівнів у розробці цілей та завдань організації, мінімальна затримка у часі у процесі прийняття рішень, зниження трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення управлінського персоналу та ін.

Зазначені підходи до оцінки ефективності управління організацією відносяться до традиційних підходів і групуються за такими складовими [23]:

- цільовий підхід;
- витратний підхід;
- ресурсний підхід;
- підхід внутрішніх процесів.

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління полягає у виявленні цілей організації та оцінці того, наскільки добре організація досягає цих цілей. У цільовому підході вимірюється ступінь наближення організації до цих цілей [21].

Витратний підхід до визначення показників ефективності управління організацією полягає у тому, що при їхньому розрахунку результат співвідноситься з поточними витратами ресурсів, щоб забезпечити отримання цього результату.

При ресурсному підході ефективність визначається шляхом спостереження за початком процесу управління та оцінки здатності організації ефективно видобувати ресурси, необхідні для успішної діяльності.

При підході внутрішніх процесів ефективність оцінюється з погляду безперервності, раціональності, синхронності та економічності організації виробництва. Важливим елементом ефективності в даному підході є те, як організація використовує свої ресурси та можливості, і як це відбивається на економічності [21].

Ефективність управління – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної керуючої системи, що відбивається у різних показниках,

як об'єкта управління, і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління) [10].

Управління на підприємстві є складною багаторівневою системою, що охоплює взаємодію людей, ресурсів та процесів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Теоретико-методичні підходи до розуміння сутності управління дозволяють виокремити його як інтеграційний процес, що поєднує раціональні (адміністративні, економічні, правові) та гуманітарні (соціально-психологічні) методи впливу на об'єкт управління.

Система управління повинна бути адаптивною, простою та гнучкою, зорієнтованою на результат, інновації й розвиток людського капіталу. Ефективне управління передбачає не лише використання традиційних методів, але й врахування специфіки внутрішнього і зовнішнього середовища, а також досвіду світових управлінських моделей. При цьому важливо не копіювати іноземні зразки, а адаптувати їх до національних особливостей та потреб конкретного підприємства.

Оцінка ефективності управління потребує системного підходу та включає як кількісні, так і якісні показники. Постійний аналіз і вдосконалення управлінських процесів сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, гнучкості його реагування на зміни ринку та забезпеченню сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНРАЙС»

ТОВ «ІНРАЙС» було зареєстровано 31 травня 2018 р. Засновником фірми є Цебро Іван Борисович, який виступає і її директором. Організаційно-правова форма організації ТОВ "ІНРАЙС" - Товариство з обмеженою відповідальністю.

Фірма Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 69057, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Седова, будинок 8. Товариству присвоєно індивідуальний податковий номер: 421718008293.

Основним видом діяльності (КВЕД) - 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», але окрім цього у товариства ще зареєстровано 10 додаткових видів діяльності, таких як:

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.63 Післяурожайна діяльність;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);
 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.

Статутний капітал фірми становить 3000 грн. 100 % внеску статного фонду належать засновнику товариства. Тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив.

Товариство здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством України, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами. В роботі підприємство при здійсненні послуг перевезень керується такими нормативними актами:

- «Правила перевезення вантажів автомобільним транспортом України»;
- Закон України «Про автомобільний транспорт».

Товариство є юридичною особою і має у власності відокремлене майно, що обліковується на його самостійному балансі. Майно товариства утворюється за рахунок особистих коштів засновника, вкладених до Статутного капіталу, з додаткових внесків у майно товариства, спонсорських коштів, доходів від виробничо-господарської діяльності, довгострокових кредитів, а також довгострокових кредитів. діяльності, довгострокових кредитів, а також інших надходжень.

Товариство може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки; бути позивачем і відповідачем у суді; має цивільні права і виконує обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених законами України. Товариство має печатку зі своїм фірмовим найменуванням, розрахунковий рахунок у банку.

Розглянемо і проаналізуємо структуру основних засобів ТОВ «ІНРАЙС» в динаміці за останні три роки (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура основних засобів ТОВ «ІНРАЙС»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Машини та обладнання	83,4	20,7	76,3	14,9	103,3	15,6	19,9	123,9
Транспортні засоби	289,2	71,7	392,2	76,7	511,7	77,3	222,5	176,9
Інструменти, прилади та інвентар	22,6	5,6	31,1	6,1	36,4	5,5	13,8	161,1
Інші основні засоби	8,4	2,1	11,6	2,27	10,3	1,6	1,9	122,6
Всього основних засобів	403,6	100	511,2	100	661,7	100	258,1	163,9

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Із даних таблиці 2.1 видно, що в звітному 2024 році в порівнянні базисним 2022 роком відбулося підвищення вартості основних засобів на 258,1 тис. грн., або на 63,9%. Це відбулося в результаті збільшення вартості транспортних засобів на 222,5 тис. грн., або на 76,9%, вартості машин та обладнання на 19,9 тис. грн., або на 23,9, вартості інструментів, приладів та інвентарю на 13,8 тис. грн., тобто на 61,1% та вартості інших основних засобів на 1,9 тис. грн., або на 22,6%. Приріст вартості транспортних засобів та обладнання пояснюється придбанням автомобілів для надання послуг з перевезення вантажів та причепів до них.

За досліджуваний період в структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, причому їх частка зросла з 71,7% в 2022р. до 77,3% в 2024 р.

Обчислимо та проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів підприємства (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних засобів
ТОВ «ІНРАЙС»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 рр., (+;-)	
	2023	2022	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	340,5	2257,6	3257,9	2917,4	у 9,5 раз
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	367,9	457,4	586,5	218,6	159,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	4	1	133,3
Фондоозброєність, тис. грн./особу	122,63	152,47	146,61	23,98	119,6
Фондовіддача, грн.	6,136	0,744	5,555	-0,581	90,5
Фондомісткість, грн.	0,163	1,343	0,180	0,017	110,5

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф. №1-мс «Баланс», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Дані таблиці 2.2 дозволяють зробити висновок про те, що ефективність використання основних засобів товариства за досліджуваний період погіршилася, так як фондовіддача зменшилася на 0,581 одиниць, або на 9,5%, а фондомісткість відповідно збільшилася на 0,017 одиниць, або 10,5%. Все відбулося внаслідок того, що в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. сума виручки від реалізації продукції зросла на 2917,4 тис. грн., або у 9,5 разів, а середньорічна вартість основних фондів на 218,6 тис. грн., або на 59,4 %. Разом з тим в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. фондоозброєність підвищилась на 23,98 тис. грн./особу, або на 19,6%, так як середньооблікова чисельність працівників за період, що досліджується, зросла на 1 особу, що у відносному виміру склало лише 33,3%.

Транспортні послуги перевезення вантажів здійснюються з одного населеного пункту в інший по всій території України, в т. ч. і по основних містах, і по віддалених від обласних. Компанія виконує повний спектр транспортних послуг в форматі “документ”, “посилка”, “ящик” по всій території України.

Під транспортними послугами мається на увазі:

1. виїзд на склад відправника;

2. доставку до дверей одержувача;
3. експрес-доставку;
4. надання в оренду транспорту.

Доставка і підбір вантажу здійснюється в рамках надання регулярних транспортних послуг відповідно до маршруту руху транспорту служби доставки. Для зручності замовника маршрут транспорту повинен бути узгоджений з транспортною компанією.

Основними документами для здійснення перевезень є:

1. Договір на перевезення. Наразі підприємство має 6 діючих договорів на довгостроковій основі.

2. Товарно-транспортна накладна (ТТН), що відображає результати перевезення.

3. Коносамент CMR (Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів), який потрібний для міжнародних автомобільних перевезень і містить всі відомості про транспорт, вантаж, його напрямок, документи, що супроводжують вантаж, та інші деталі.

4. Книжка МДП, яка використовується для зменшення митного навантаження на кордонах країн і дозволяє перевозити вантажі в опломбованих контейнерах або кузовах автомобілів.

Розглянемо та проаналізуємо структуру наданих послуг за їх видами за 2022 – 2024 рр. (див. табл. 2.3).

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна сказати, що ТОВ «ІНРАЙС» спеціалізується на наданні автотранспортних послуг з перевезення речей, так як виручка від даного виду послуг в структурі всіх наданих послуг в середньому за 2022-2024 рр. склала 68,5%. Решту виручки припадає на надання автотранспорту в оренду – в середньому 23,5% та інші допоміжні послуги в сфері транспорту – 8%. В цілому дана спеціалізація повністю відповідає видам діяльності, що наведені в Статуті товариства.

Таблиця 2.3 - Структура наданих послуг ТОВ «ІНРАЙС»

Види послуг	Роки						В середньому за 3 роки	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Перевезення речей	244,1	71,7	1480,6	65,6	2288,6	70,2	1337,8	68,5
Надання в оренду автотранспорту	-	-	657,2	29,1	717,4	22,0	458,2	23,5
Інші допоміжні послуги в сфері транспорту	96,4	28,3	119,8	5,3	251,9	7,73	156,0	8,0
Всього	340,5	100,0	2257,6	100	3257,9	100	1952,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 1-П «Структурне обстеження підприємства»

Стан автомобільного парку рухомого складу ТОВ «ІНРАЙС» характеризується в залежності від типу кузова, терміну експлуатації, виду використовуваного палива та показників вантажопідйомності.

Склад парку ТОВ «ІНРАЙС» за типами транспортних засобів 2021-2023 рр. представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад парку ТОВ «ІНРАЙС» за типами транспортних засобів у 2022-2024 роках.

Марки автомобілів	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
MAN TGS, од.	2	2	2	-	-
Volvo FH 13, од.	1	1	1	-	-
ГАЗ - 3302 «ГАЗель», од.	5	4	4	-1	-
Всього техніки, од.	8	7	7	- 1	-

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз даних таблиці 2.4 показав, що у складі парку ТОВ «ІНРАЙС» станом на 01.01.2025 р. на підприємстві налічується сім автомобілів, з них: 2 одиниці - «MAN TGS»; 1 од. – «Volvo FH 13», а також 4 одиниці малотонажних вантажних автомобілів ГАЗ-3302 «ГАЗель». На основі представленої інформації можна констатувати зменшення кількості наявної

техніки в підприємстві. Це відбулось за рахунок списання у 2023 році одного автомобіля марки «ГАЗель», стосовно іншої техніки змін не зафіксовано.

Для розгляду характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства, доцільно, насамперед, провести аналіз виробничої програми компанії. Щоб проаналізувати виконання виробничої програми, необхідно, в першу чергу, провести аналіз динаміко техніко-експлуатаційних показників організації.

Основні техніко-експлуатаційні показники роботи ТОВ «ІНРАЙС» за 2022-2024 роки представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-експлуатаційні показники роботи ТОВ «ІНРАЙС» за 2023 та 2024 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року, +/-
Середньоспискова чисельність автомобілів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, од.	8	7	-1
Середня вантажність, т	2,55	2,55	-
Авто-дні перебування в експлуатації, авт-дн.	1770	1639	- 131
Авто-дні перебування в ремонті, авт-дн.	766	686	- 80
Авто-дні в простой технічно справному стані, авт-дн.	1569	1689	120
Коефіцієнт технічної готовності	0,81	0,83	0,02
Авто-години перебування в дорозі, тис. авт-год.	1,22	1,21	- 0,01
Авто-години простою під завантаженням-розвантаженням, авт-год.	1239	1164	- 75
Загальний пробіг, тис. км.	180,4	102,9	- 77,5
Загальний пробіг із вантажем, тис. км	92,0	56,6	- 35,4
Коефіцієнт використання пробігу	0,51	0,55	0,04
Кількість поїздок, од.	3407,8	2017,6	- 1 390,2
Обсяг перевезень, тис. т	39,3	20,7	- 18,6
Коефіцієнт використання парку	0,85	0,85	-
Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію	0,42	0,41	- 0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.5 показав, що у 2024 р. тривалість простою автомобілів під навантаженням та розвантаженням знизилася на 75 авт-год. Середньоспискова чисельність автомобілів зменшилася на 1 авто, а такі показники, як середня вантажність та авто-дні перебування в компанії залишилися незмінними. У 2024 році загальний пробіг із вантажем автомобільного парку знизився на 35,4 тис. км, що спричинило і зменшення загального пробігу на 77,5 тис. км. Коефіцієнт використання пробігу зріс на 0,04. Таке значення вказує на зниження частки порожніх рейсів і як слідство – покращення роботи автопарку.

Майже весь рухомий склад має 50 % коефіцієнта використання пробігу. Така тенденція означає, що при доставці вантажів зворотний маршрут, зазвичай не використовується, тобто машини рухаються по маятниковому маршруті.

Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію, що у 2024 р. зменшився на 0,01% і становив 0,41. Це сталося у зв'язку із зростанням простоїв технічно справних автомобілів. Ситуація, що склалася, свідчить про нераціональне використання та високий рівень простоїв техніки, і, безпосередньо, низька продуктивність. Неповний випуск на лінію рухомого складу призводить до порушення графіка технічного обслуговування, режиму роботи водіїв та автомобілів та викликає додаткові витрати. Внаслідок відсутності клієнтів, зниження ступеня дотримання графіків, рівня якості, недостатньої забезпеченості шинами та ПММ, сталося падіння коефіцієнта випуску автомобілів на лінію. За 2024 р. коефіцієнт технічної готовності становив 0,83. Такий показник свідчить про те, що машини, що знаходяться в довгостроковому ремонті, займають – 17 % питомої ваги у структурі автопарку.

Підприємство є комерційною організацією. Основною метою його діяльності є одержання прибутку шляхом задоволення матеріальних і соціальних потреб його учасників та населення.

Для більш повної оцінки результатів виробничої діяльності товариства проаналізуємо основні показники за 2022-2024 рр. (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Основні показники діяльності ТОВ «ІНРАЙС»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	340,5	2257,6	3257,9	2917,40	у 9,5 раз
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	113,50	752,53	814,48	700,98	108,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	6,14	0,74	5,56	-0,58	у 7 раз
Собівартість, тис. грн.	412,9	1647,4	2462,3	2049,40	у 5,9 раз
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-72,4	610,2	795,6	868,00	у 11 раз
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-24,13	203,40	198,90	223,03	у 8 раз
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	-0,16	1,66	1,36	1,52	у 8,5 раз
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-226,8	380,1	509,2	736,00	у 2,3 рази
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	- 75,60	126,70	127,30	202,90	168,4
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	- 0,50	1,03	0,87	1,37	174,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	- 54,93	23,07	20,68	75,61	

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Як свідчать дані таблиці 2.6, обсяг чистого доходу (виручки) від наданих послуг товариством в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. зріс на 2917,4 тис. грн., тобто у 9,5 раз, а собівартість їх реалізації на 2049,4 тис. грн., або у 5,9 раз. Як наслідок валовий прибуток товариства збільшився на 868,0 тис. грн., або у 11 раз.

В результаті своєї діяльності ТОВ «ІНРАЙС» в 2022 та 2024 рр. отримує чистий прибуток в сумі відповідно - 226,8 тис. грн. та 509,2 тис. грн., а рівень рентабельності склав відповідно -54,98 % та 20,68 %.

Отже 2022 рік став критичним для діяльності підприємства через початок повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії, руйнування логістичних

ланцюгів, нестача ресурсів та загальна економічна нестабільність спричинили значне зниження обсягів виробництва, падіння прибутковості та загострення фінансових ризиків. Це знайшло своє відображення у від'ємних фінансових показниках підприємства у 2022 році.

Попри це, вже у 2023 році підприємство відновило основні процеси і вийшло на прибутковий рівень, а у 2024 р. — значно зміцнило фінансові позиції. Подальше зростання залежить від збереження стабільного середовища, інвестицій у модернізацію основних засобів та удосконалення системи управління витратами. Загалом, підприємство продемонструвало високу адаптивність до екстремальних умов і потенціал для сталого розвитку у післявоєнний період.

Першочергове значення в ефективності системи менеджменту підприємства полягає в раціональному застосуванні виробничого потенціалу, більшому скороченню різних втрат, режиму економії затрат і ресурсів. Отже, ступінь ефективності діяльності товариства залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників, які ми розглянемо в наступних підрозділах.

2.2 Діагностика та оцінка системи менеджменту на досліджуваному підприємстві

Проблема визначення ефективності управління підприємством та пошуку шляхів її підвищення є складною. Адже будь-яке підприємство – це відкрита система, що функціонує в межах впливу багатьох факторів. Так, низка факторів створює певні можливості, своєчасне використання яких дасть змогу підвищити ефективність управління підприємством. Деякі фактори, навпаки, створюють загрози існуванню підприємства. Мінімізація таких загроз є першочерговою метою ефективного управління.

Кожне підприємство повинно постійно контролювати хід використання внутрішніх чинників (див. рис. 2.1) через розробку та послідовне

впровадження власної програми удосконалення ефективності діяльності, і враховувати вплив на неї зовнішніх чинників.

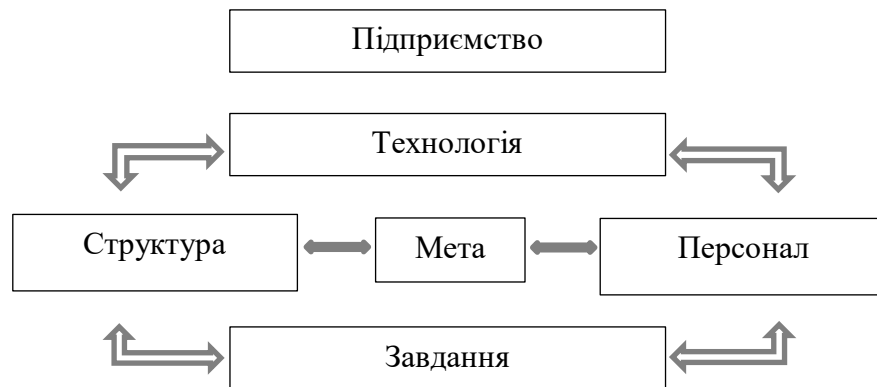


Рисунок 2.1 – Внутрішнє середовище ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором

Кількісна оцінка внутрішньовиробничих чинників дається щодо технічного та організаційного вдосконалення діяльності, а саме зниження трудомісткості і зростання продуктивності праці, зменшення матеріалоємності та економії матеріальних ресурсів, економії від зниження витрат виробництва і приросту прибутку й рентабельності, приросту основних засобів і надання послуг, економічного ефекту від вжиття заходів, а також конкретних розмірів капітальних витрат і термінів вжиття заходів.

В основі системи менеджменту підприємства закладено його організаційну структуру як сукупність елементів та зв'язки між ними. Також, важливо визначати взаємовпливи, розподіл та делегування обов'язків, відповідальності за виконану роботу та видані розпорядження і накази. Організаційна структура підприємства впливає на методи розподілу прав та обов'язків. В рамках організаційної структури здійснюється основні інформаційні зв'язки. Тому, саме для оцінки ефективності управління необхідно проводити оцінку структури, розуміти управлінські та функціональні зв'язки в ній і те, як можуть виконуватись при цьому контрольно – орієнтовані заходи та процедури.

Структура управління підприємства за формою - функціональна. Розподіл робіт відбувається за функціями. Фахівці мають посадові інструкції, згідно з якими розподіляються їхні обов'язки. За функціональної структури відбувається поділ підприємства на елементи, кожен з яких має певну функцію, завдання. Тут має місце вертикаль: керівник та виконавці (бухгалтер, диспетчер, експедитор). Присутні вертикальні та між рівневі зв'язки (див. рисунок 2.2).

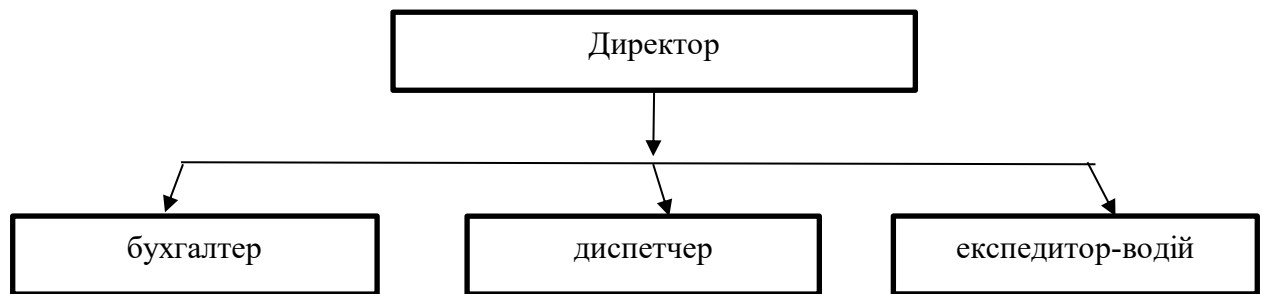


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором

Організаційна структура підприємства є прямолінійною (лінійною) та характеризується мінімальним рівнем ієрархії та простотою управління. Загальна чисельність персоналу становить чотири особи: директор, диспетчер, бухгалтер та експедитор-водій.

З рисунку 2.2 зрозуміло, що керівництво поточною діяльністю підприємства реалізується одноосібним виконавчим органом підприємства - директором.

Керівник створює умови для діяльності підприємства і несе відповідальність за результати виконуваних робіт, укладає контракти, відкриває в банку розрахункові та інші рахунки підприємства, керує майном підприємства, піклується про поліпшення умов праці працівників тощо. У роботі керівник взаємодіє з усім колективом, залучаючи його до обговорення перспектив розвитку товариства.

Бухгалтер з іншими підрозділами розробляє заходи щодо підвищення ефективності діяльності, економічно обґрунтовуючи їх доцільність. У центрі уваги перебувають питання щодо організації праці та управління: впровадження типових проєктів робочих місць, визначення норм виробітку і розцінок, формування тарифів на послуги.

Також бухгалтер веде облік використання коштів підприємства, веде роботу в галузі фінансових взаємовідносин зі споживачами послуг і фінансовими органами.

Бухгалтер підпорядковується напряму керівнику підприємства і несе відповідальність за ведення бухгалтерського обліку, своєчасне надання повної та достовірної бухгалтерської звітності, формує облікову політику підприємства; очолює роботу з підготовки та прийняття робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів для оформлення господарських операцій, за якими не передбачено типових форм документів внутрішньої бухгалтерської звітності; забезпечує формування і своєчасне подання повної та достовірної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, його майновий стан, доходи і витрати; організовує облік фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

Диспетчер автотранспорту забезпечує взаємодію всіх учасників транспортного процесу, здійснює реєстрацію та перевірку шляхової документації, а також контролює роботу водіїв. Для роботи за професією він повинен знати правила перевезення пасажирів, транспортування вантажів і багажу, розбиратися в чинних тарифах компанії.

Основні обов'язки диспетчера включають у себе:

- координація роботи водіїв;
- розрахунок оптимальних маршрутів;
- приймання вхідних дзвінків;
- обдзвони водіїв;
- видача та обробка подорожніх листів;
- внесення інформації в базу даних;

- перед рейсовий інструктаж водіїв;
- ведення табеля обліку робочого часу співробітників;
- відстеження маршрутів;
- ведення норм витрат палива;
- формування рахунків за послуги;
- ведення облікових документів відповідно до ФЗ;
- взаємодія з ДАІУ;
- надання звітів про роботу.

Експедитор - особа, наділена відповідальністю і у функціях якої: приймання зі складу вантажу з обов'язковими супровідними документами; перевірка якості тари; контроль за техстаном транспорту і пристосувань, необхідних для вантажоперевезень; правильним розподілом вантажу; контроль за діями вантажників.

Прямими обов'язками є і вантажосупровід до місця призначення, з обов'язковим збереженням цінностей, як матеріальних, так і грошових, дотримання на всіх етапах необхідного і заздалегідь обговореного із замовником режиму зберігання, своєчасна здача вантажу, оформлення документації. У разі форс-мажорних ситуацій - оформлення актів на недостачу, заподіяне псування та інше. Усі працівники підпорядковуються і узгоджують свою роботу на пряму з директором підприємства.

Ця структура є компактною та ефективною для невеликого підприємства, що дозволяє забезпечити швидке прийняття рішень, тісну взаємодію між працівниками та гнучкість в управлінні. Водночас, така структура потребує високого рівня відповідальності та універсальності кожного працівника, оскільки кожен виконує широкий спектр обов'язків.

Одним із елементів діяльності будь-якого підприємства є його трудовий потенціал. Тому розглянемо як змінилася та ефективність використання працівників в ТОВ «ІНРАЙС» за 2021-2023 роки (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	4	1,0	133,3
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	1785	5964	6128	164,0	102,7
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1988	595	1532	-456,0	77,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	340,5	2257,6	3257,9	2917,40	у 9,5 раз
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	113,50	752,53	814,48	700,98	108,2
на 1 люд.-год., грн.	190,75	378,54	531,64	340,89	278,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	204,3	671,7	1036,9	832,6	у 5 раз
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	5675,0	18658,3	21602,1	15 927,1	у 3,8 раз

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Аналіз динаміки ключових показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про різке зростання майже всіх показників у 2023–2024 роках, що зумовлено кризовим станом у 2022 році через початок повномасштабної війни в Україні.

У 2022 році спостерігається мінімальний рівень показників — як за обсягами праці, так і за фінансовими результатами, що було обумовлено різким порушенням економічної діяльності, евакуацією працівників, перебоями в логістиці та загальним спадом ділової активності.

Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє стрімке відновлення. Середньооблікова чисельність працівників зберігається стабільною в 2022–2023 роках (по 3 особи), але зростає до 4 осіб у 2024 році, що є першим сигналом відновлення ділової активності. Загальна кількість відпрацьованих людино-годин у 2023 році зростає в понад 3 рази (з 1785 до 5964), а в 2024 —

ще більше (до 6128 год), що свідчить про повернення до повноцінного виробничого ритму.

Показники продуктивності праці суттєво поліпшилися. Дохід на одного працівника зріс з 113,5 тис. грн у 2022 році до 814,48 тис. грн у 2024 році. Дохід на одну людину-годину також показав різке зростання: з 190,75 грн до 531,64 грн, тобто майже в 2,8 рази, що свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу. Фонд оплати праці у 2024 році становить 1036,9 тис. грн, що в п'ять разів більше, ніж у 2022 році. Водночас середньомісячна заробітна плата працівника зросла з 5675 грн до 21602,1 грн, тобто в 3,8 рази. Це може свідчити як про компенсаторні заходи щодо збереження персоналу, так і про адаптацію підприємства до нової ринкової ситуації.

Різне покращення показників у 2023–2024 роках є результатом подолання глибокої кризи 2022 року, спричиненої військовими діями. У короткий період підприємству вдалося мобілізувати ресурси, відновити виробничу діяльність та досягти високих результатів у сфері ефективності праці та фінансової стабільності. Така динаміка є позитивним прикладом адаптації до форс-мажорних умов і підтверджує стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Створення ефективної організаційної структури підприємства - одне з найважливіших завдань топ-менеджерів будь-якої компанії. Від стрункості та логічності структури залежить як швидкість, і якість роботи організації. Якщо кожна людина в компанії знаходиться «на своєму місці» і знає свої посадові обов'язки, якщо існують правила взаємодії відділів один з одним, діяльність компанії нагадуватиме налагоджений механізм, що працює з максимальним результатом і мінімальними витратами.

2.3 Дослідження середовища функціонування підприємства

Макросередовище впливає на стратегічний вибір, конкурентні позиції та життєздатність підприємства. Система менеджменту має враховувати ці

фактори в процесі стратегічного планування, ризик-менеджменту та адаптивного управління. Регулярний аналіз макросередовища (наприклад, за допомогою PEST-аналізу) — ключ до стійкості бізнесу в умовах змін.

Керівник ТОВ «ІНРАЙС» організовує діяльність підприємства на основі тактичного планування. Тому що таке планування має низку переваг. Воно спонукає керівництво постійно думати про майбутнє і змушує компанію чіткіше визначати свої цілі та орієнтири, веде до кращої координації та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності.

Ретельне планування допомагає компанії передбачати зміни у навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

Зовнішні фактори непрямого впливу (макросередовище) формують загальне середовище функціонування підприємства і мають довгостроковий та опосередкований вплив на його діяльність. Підприємство не може безпосередньо контролювати ці фактори, але повинно адаптуватися до них.

До зовнішніх чинників слід віднести наступні:

- державну та соціальну політику (робота владних структур, законодавство, фінансові інструменти, економічні норми);
- інституційні механізми (дослідні й навчальні центри, інститути, асоціації); інфраструктуру (інноваційні фонди, комерційні банки, фондові біржі, інформаційні мережі, транспорт, торгівля);
- структурні зміни в суспільстві та економіці (у сфері технологій, наукових досліджень, складі персоналу за ознаками освіченості та кваліфікації) тощо. Внутрішні чинники розподіляють на «тверді», тобто ті, що піддаються вимірюванню та мають фізичні параметри (технологія, устаткування, матеріали, енергія, вироби), та «м'які» (орган (див. рис. 2.3).

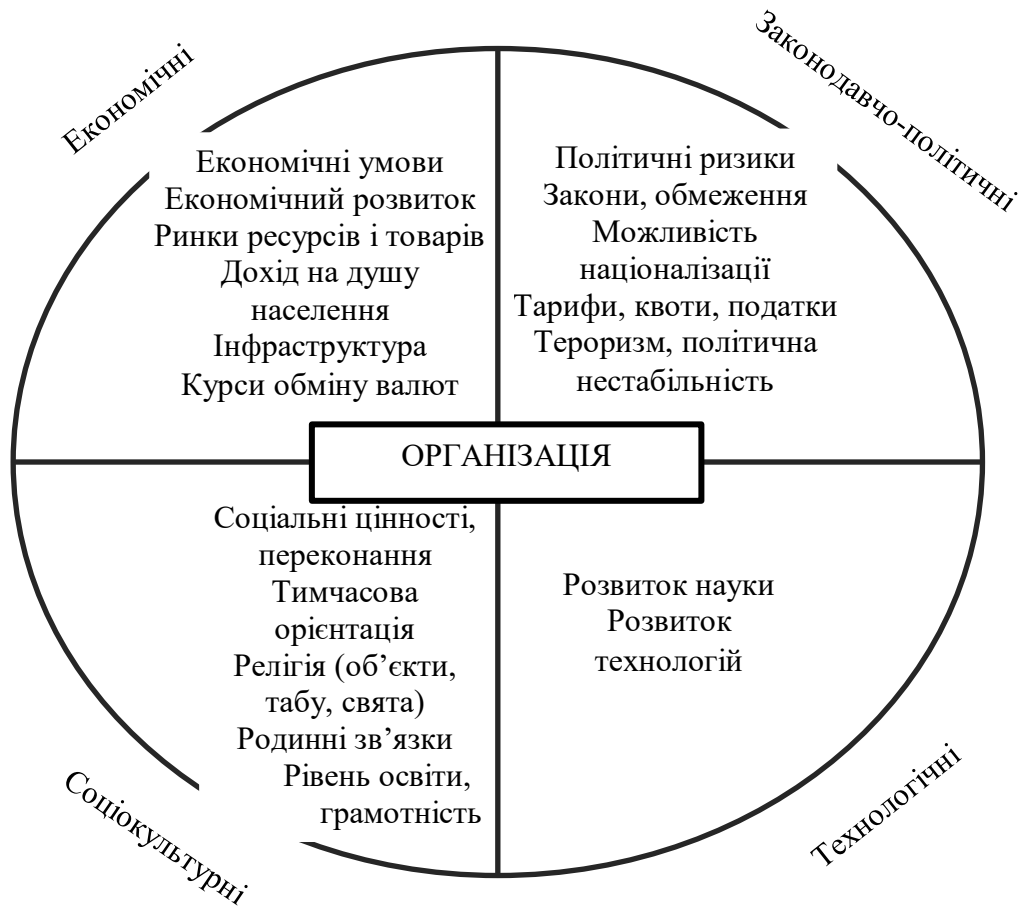


Рисунок 2.3 – Зовнішнє середовище ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором

Щоб проаналізувати середовище, в якому працює компанія, нам спочатку необхідно визначити чинники зовнішнього середовища на основі застосування PEST-аналізу (див. таблицю 2.8), який допоможе ширше поглянути на те, як впливає оточення на досліджуване підприємство.

PEST-аналіз — це ефективний інструмент стратегічного планування, який дозволяє компанії пристосовуватись до змін зовнішнього середовища і мінімізувати ризики, які не можна контролювати безпосередньо.

PEST аналіз навколишньої соціально-економічної кон'юнктури проведено за класичною схемою.

Для цього було вивчено політичні, правові, економічні, соціальні, технологічні, демографічні та природні чинники макросередовища проєкту. При цьому за 10-бальною шкалою оцінюємо вплив цих чинників на організацію (наприклад, 1 бал - слабкий вплив, 10 балів - сильний).

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз факторів навколишньої соціально-економічної кон'юнктури підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

S (соціальні)	бал	T (технологічні)	бал	E (економічні)	бал	P (політичні)	бал
- зменшення рівня доходу;	9	- нове обладнання;	8	- рівень інфляції;	9	посилення законодавства, що регулює питання	9
- наявність сегментів потенційних клієнтів;	9	- досягнення в логістиці;	8	- зниження купівельної спроможності;	9	транспортного законодавства та оподаткування;	
- стійкий попит на транспортні послуги;	9	- інновації в технології виробництва транспортних послуг.	8	- коливання курсу долара і євро;	8	- посилення державного контролю за діяльністю.	
- збільшення рівня мобільності населення.	8			- збільшення безробіття;	9		
				- збільшення вартості комплектуючих;	8		5
				- збільшення вартості енергоресурсів.	8		
Всього	35		24		51		14

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

За результатами, наведеними у таблиці 2.6, найбільший вплив на проєкт мають такі фактори, як економічні (рівень впливу 51 бал) і соціальні (рівень впливу 35 балів).

Технологічні (24 бали) та політичні чинники (14 балів), хоча й важливі для розвитку, але все ж таки, мають менше значення для бізнесу даної організації на даний час. З цього випливає, що проєкт має необхідні складові для розвитку.

Серед основних конкурентів підприємства є: ТОВ «Тревел-Авто», ТОВ «Альфа - Транс», ТОВ «Юністар-Авто», ФОП Микитенко М.О., ТОВ «Феникс-Авто». Сьогодні, на традиційних ринках країни стає тісно. Компанії «штовхаються ліктями» і намагаються зростати всередині ринку за рахунок частки конкурентів. Ключовою перевагою стає технологічність та культура компанії. Тепер проблема з конкуренцією полягає не в кількості гравців, а в їх

якості. Практично на всіх ринках сформувалися лідери, котрі значно відірвалися вперед.

Тож для детальнішого опрацювання умови проведемо S.W.O.T.- аналіз, основною якого, у випадку нашого дослідження, є завдання з визначення сильних і слабких сторін компанії ТОВ «ІНРАЙС», дослідження та аналіз особливостей зовнішнього середовища й оточення проєкту, визначення найсильніших сторін, які надалі дадуть змогу досягти нових рівнів і можливостей розвитку компанії ТОВ «ІНРАЙС», а так само ефективно протистояти загрозам, що виникають.

Так само, за допомогою S.W.O.T. - аналізу спробуємо визначити масив найперспективніших і найефективніших стратегій, необхідних для успішного створення і ведення планованого бізнесу.

При цьому, враховуємо, що під основним поняттям природи S.W.O.T. - аналізу слід розуміти сукупність слів Strengths (сили), Weaknesses (Слабкості), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

Зовнішнє оточення організації або досліджуваного підприємства знаходить своє відображення в частині аналізу Opportunities (можливості) і Threats (загрози), а внутрішня складова оточення аналізується в частині Strengths (сили), Weaknesses (Слабкості) (див. таблицю 2.9).

S.W.O.T. - аналіз доступний для чіткої оцінки сили нашої компанії та ринкової ситуації.

Із таблиці, наведеної вище, зрозуміло, що ймовірних загроз, які мають фатальні наслідки для підприємства ТОВ «ІНРАЙС», у зовнішньому середовищі немає. Проте такі загрози як недооцінка існуючих конкурентів, зниження доходів і платоспроможності населення, високі податкові ставки, коливання курсу євро та долара мають високу ймовірність виникнення та можуть призвести до тяжких наслідків зниження попиту, виручки та прибутку.

Таблиця 2.9 - Зведена матриця S.W.O.T. - аналізу підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

Підприємство ТОВ «ІНРАЙС»	О (можливості) 1. Підвищення попиту на основні види послуг. 2. Підвищення рівня життя. 3. Черга і відсутність можливості термінових замовлень. 4. Наявність особливих видів техніки.	Т (загрози) 1. Висока конкуренція. 2. Нестабільне фінансове становище клієнтів. 3. Підвищується рівень правової грамотності. 4. Зростання потреби клієнтів у сучасних послугах.
S (сильні сторони) 1. Якість послуг та обслуговування клієнтів. 2. Зручне розташування офісу. 3. Застосування сучасної техніки. 4. Досвідчені співробітники. 5. Робота у вихідні та святкові дні.	(SO) 1. Висока якість обслуговування веде до підвищення попиту. 2. Наявність спеціальної техніки.	(ST) 1. Застосування сучасної техніки. 2. Підвищуються вимоги клієнтів до якості обслуговування. 3. Постійні зміни в галузевому законодавстві.
W (слабкі сторони) 1. Тільки для юридичних осіб. 2. Низька популярність компанії.	(WO) 1. Підвищення попиту на основні види послуг дасть змогу компенсувати відсутність послуг для певних категорій. 2. Відомість компаній конкурентів.	(WT) 1. У зв'язку з підвищенням рівня уваги органів виконавчої влади, потрібне виконання низки адміністративних умовностей і обмежень.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Підприємство ТОВ «ІНРАЙС» має потенціал для розвитку завдяки якісному сервісу, технічній базі та досвіду персоналу. Йому варто:

1. активніше просувати свої послуги для підвищення впізнаваності;
2. адаптувати послуги під ширше коло клієнтів;
3. забезпечити правову відповідність діяльності.

Опора на сильні сторони й адаптація до змін зовнішнього середовища дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність та розширювати присутність на ринку.

Відповідно виникнуть труднощі з податковими платежами та іншими обов'язковими відрахуваннями, виплатою заробітної плати співробітникам, закупівлею товару і його оплатою та інше (див. табл. 2.10).

Такі загрози зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ІНРАЙС» як контрольні заходи з боку органів нагляду та контролю мають високу ймовірність з легкими наслідками.

Як зрозуміло з матеріалів стратегічного аналізу підприємства ТОВ «ІНРАЙС» на поточний момент яскраво виражених загроз для діяльності підприємства не виявлено.

Таблиця 2.10 - Аналіз загроз діяльності підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

Імовірність реалізації загроз	Руйнівні наслідки загроз (Р)	Важкі наслідки загроз (В)	Легкі наслідки загроз (Л)
Висока (В)	-	Легалізація приватників (ВТ); Неприйняття нового гравця на ринку (ВТ); Високі податкові ставки (ВТ); Коливання курсу євро і долара (ВТ); Недооцінка конкурентів (ВТ)	Проведення планових та позапланових перевірок органами контролю та нагляду (ВЛ)
Середня (С)	-	-	-
Низька (Н)	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналіз показує, що підприємство повинне першочергово зосередити увагу на управлінні загрозами з високою ймовірністю та важкими наслідками, оскільки саме вони становлять найбільшу загрозу стабільності й розвитку. Рекомендовано також здійснити додаткову ідентифікацію загроз із середньою та низькою ймовірністю реалізації для побудови повнішої системи ризик-менеджменту.

Проведена оцінка середовища функціонування транспортного підприємства дозволила виявити ключові фактори, що впливають на його діяльність як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Аналіз макро- та мікросередовища засвідчив, що підприємство функціонує в умовах

високої конкуренції, нестабільності економічного середовища та значного впливу регуляторної політики держави.

Водночас, на внутрішньому рівні підприємство має як сильні сторони — досвід роботи на ринку, наявність кадрового потенціалу, певну матеріально-технічну базу, — так і проблемні аспекти, серед яких варто відзначити недостатню інноваційну активність, застарілий рухомий склад та потребу в оптимізації логістичних процесів.

Загалом, результати оцінки свідчать про необхідність адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища та внутрішньої трансформації для підвищення його конкурентоспроможності й забезпечення стабільного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНРАЙС»

В цілому, для забезпечення ефективної роботи та успішного розвитку підприємства завжди потрібна відповідна система менеджменту. Слід так вибудовувати систему управління підприємством, щоб воно могло ефективно розвиватися та досягати тих цілей, які перед ним ставлять його власники. При цьому має бути можливість хоча б поступового зменшення рівня залежності ефективності підприємства від безпосередньої участі власників у її діяльності. Щоб забезпечити останню умову підприємству, необхідно впровадити повноцінну систему власного контролю.

Ключовими аспектами (факторами) успішного сучасного підприємства є (дивись рис. 3.1):

- ефективність;
- розвиток;
- система управління;
- система володарського контролю [21].

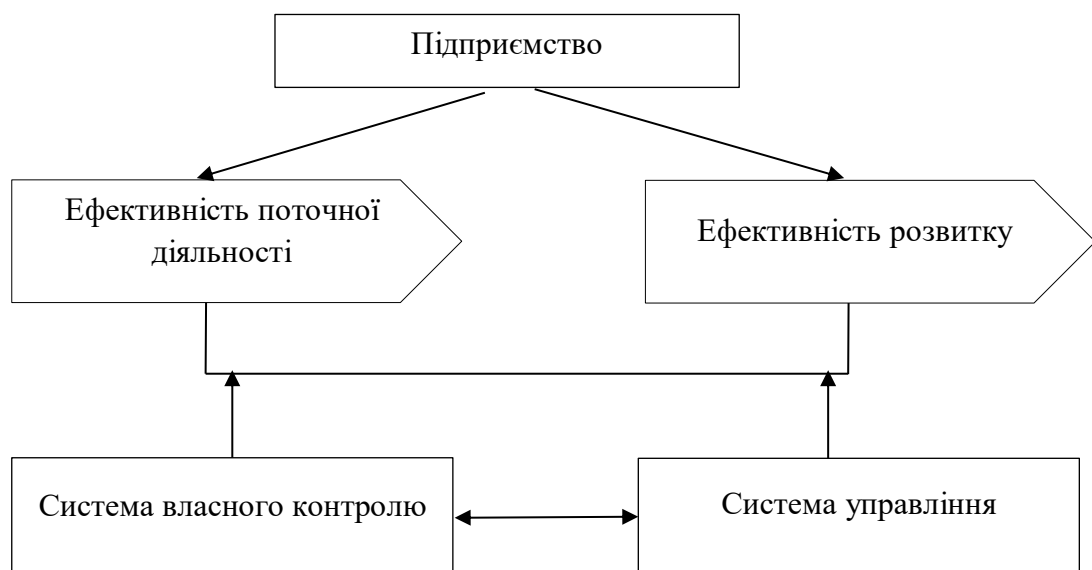


Рисунок 3.1 – Ключові фактори успішного сучасного підприємства
Джерело: побудовано автором

Робота власників та менеджменту за всіма перерахованими напрямкам дозволить створити справді успішне підприємство, яке з великою ймовірністю зможе пережити будь-яку кризу. Власники такого підприємства будуть впевнені в його майбутньому, незалежно від того, що вони потім можуть захотіти з ним зробити.

Системи менеджменту більшості організацій постійно еволюціонують. Ця еволюція може бути екстенсивною або інтенсивною і характеризується складом елементів, підпорядкованістю, інформаційним навантаженням, способом їхньої взаємодії, ступенем концентрації або децентралізації повноважень, ступенем спеціалізації та розташуванням функцій, стабільністю або мінливістю дій, відкриттям або закриттям, технічним оснащенням.

Елементами системи управління організації здебільшого є система управління, що складається з наступних ланок;

- верхній рівень - управління загальним контролем, принципами, базовою постановкою цілей та етапами реалізації цілей сталого розвитку;
- проміжний рівень – визначення засобів та методів реалізації цілей сталого розвитку;
- нижній рівень – виконання основних оперативних обов'язків, які впливають на процес сталого розвитку.

Певна пропорція елементів керування, пов'язаних між собою каналами зв'язку, становить структуру цієї системи, що відбиває статичний характер управління і є сукупністю методів, прийомів та її механізмів.

Структурно система управління складається з підсистем контролю та управління, межі яких сильно взаємозалежні. Ці підсистеми взаємодіють одна з одною у вигляді власних механізмів управління. Під підсистемою управління розуміється та частина системи управління, яка приймає управлінські рішення та забезпечує їх реалізацію.

Підсистема управління містить елементи, які сприймають результат управління та змінюють поведінку об'єктів, на які це управління впливає.

На формування пріоритетів системи управління організацією впливають внутрішні та зовнішні чинники (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Чинники, що впливають на формування пріоритетів системи управління організацією ТОВ «ІНРАЙС»

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
– цілі організації, особливості її діяльності, спеціалізації, технологій, виробничої та організаційної структури; – кількісна та якісна характеристика робочих місць; - умови, система мотивації та оплати праці; - зміна ціннісних орієнтацій працівників; - стиль управління; - фінансові можливості організації.	– можливі зміни попиту на товари чи послуги організації, посилення позицій конкурентів; - кон'юнктура ринку праці, попит на робочу силу з боку конкурентів; - вимоги законодавства; - програми соціально-економічного розвитку країни; - завдання регіональних програм соціально-економічного розвитку та програм зайнятості населення; – стабільність економічних, політичних чинників та законів, що формують умови діяльності організації

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Постійне покращення системи менеджменту організації — це стратегічна мета будь-якої компанії, керівництво якої дбає про процвітання та отримання більшої вигоди. Удосконалення системи менеджменту організації має на меті безперервність управління процесами, взаємодії та систематизації їх. Удосконалення системи менеджменту якості компанії можливе лише в умовах постійного покращення процесів, процедур для забезпечення максимальної вигоди та прибутку всім зацікавленим сторонам.

Чому у компаній виникає потреба у вдосконаленні системи менеджменту? На це є кілька причин:

1) динамічне зовнішнє середовище, схильне до швидких перебудов, ставить нові завдання щодо якості, які неможливо вирішити, залучаючи прямий зарубіжний досвід;

2) успішне функціонування підприємства в мобільному, постійно мінливому середовищі вимагає оптимізації економіко-фінансових показників та мобілізації сил щодо адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

3) нестача фінансових ресурсів на підприємствах змушує уважно вивчати проблему мобілізації всіх внутрішніх резервів компанії для комплексного використання її потенціалу надалі. Мобілізація ресурсів можлива лише з урахуванням розкриття творчого потенціалу всього колективу компанії, оскільки рішення приймаються і реалізуються багатьма учасниками, задіяними у процесах.

Виділяють два основні способи вдосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності системи менеджменту підприємств.

Один із них — проривні проекти, за якими слідує пильна переоцінка та розбір існуючих процесів та пошук розвитку для їх удосконалення, оптимізації чи розробки нових процесів.

Другий спосіб полягає у стадіальній оптимізації, що проводиться працівниками організації у межах вже налаштованих процесів.

Другий спосіб, який можна позначити як процесний, є основним, на думку експертів. У межах цієї концепції передбачається випускати продукцію, надання послуг і управління організацією розглядається як сукупність окремих дій, мають між собою зв'язок. Ця концепція демонструє відмову від традиційного устрою системи організації підприємства — ієрархічної вертикальної структури. Окремо взятий процес — це сукупність цілеспрямованих дій, які перерозподіляють його входи у виходи, а також мають своїх споживачів та постачальників.

Сьогодні більшість керівників підприємств переважно використовує методи прямого впливу, які мають директивний, обов'язковий характер, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі, а саме адміністративно-розпорядчі методи управління. На підприємстві нині застосовують економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами та результативністю впливу.

Ефективність системи управління підприємством досягається, перш за все, ефективною та оптимальною організацією керуючої підсистеми. Саме суб'єкт управління визначає мету діяльності та встановлює взаємозв'язки між

цілями, ресурсним забезпеченням, персоналом, процесом і результатом виробництва. В той же час, мають бути налагоджені зворотні зв'язки між керованою та керуючою підсистемами. Отже, ключовими шляхами вдосконалення системи управління ТОВ «ІНРАЙС» є (див. рис. 3.1).

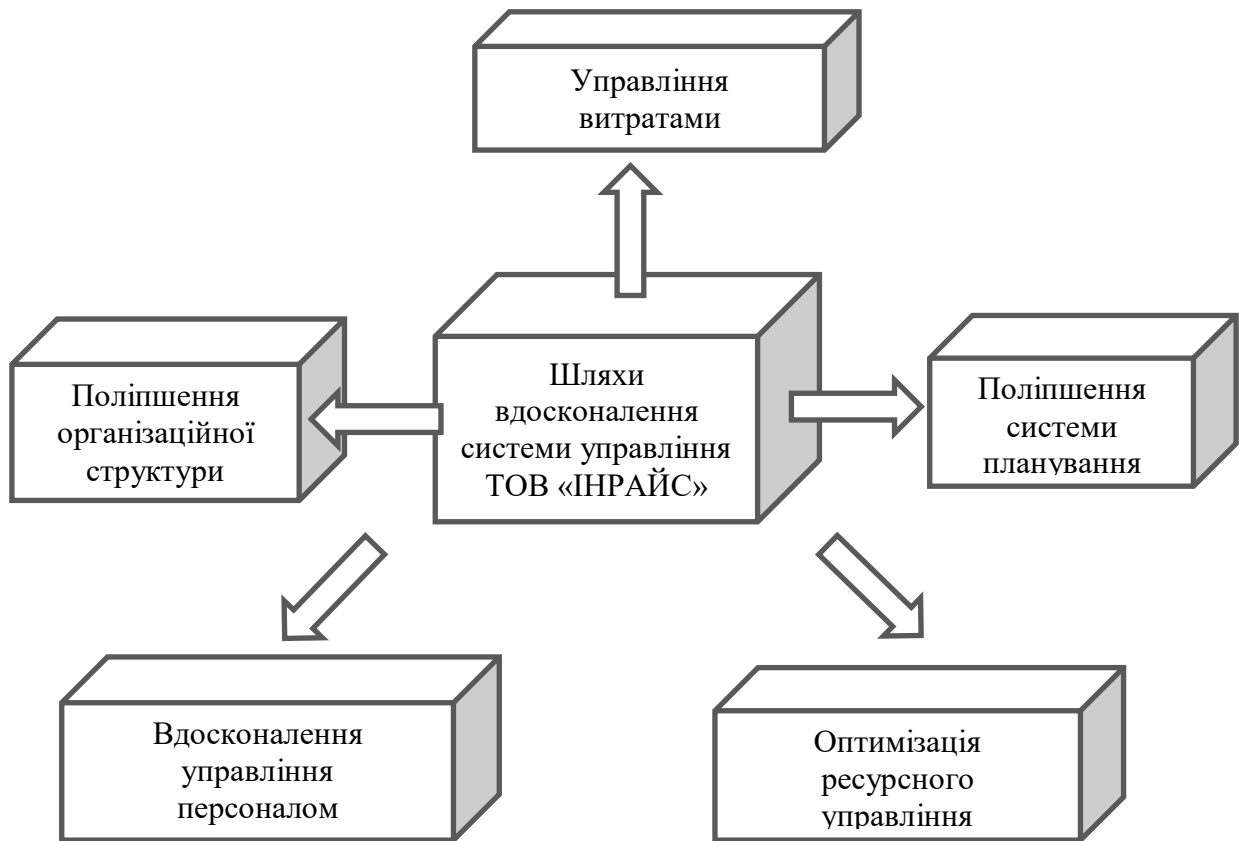


Рис. 3.1 - Основні шляхи вдосконалення системи менеджменту ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Для вдосконалення управління витратами на ТОВ «ІНРАЙС» необхідно:

- виділяти і систематизувати основні поняття і процеси у системі управління витратами;
- підбирати оптимальні моделі управління витратами враховуючи особливості розвитку ринку і галузі;
- моніторити поточний стан та виявляти проблеми, потенційні слабкі місця у формуванні і калькулюванні витрат;

- формувати на підприємстві відповідне інформаційне забезпечення формування та обліку витрат;
- налагоджувати документообіг на підприємстві, узгоджувати електронний та фактичний процеси документообігу;
- розробляти та стимулювати впровадження різноманітних механізмів вдосконалення системи управління витратами.

На сьогодні одним із сучасних методів планування є «сценарне». Цей методом розглядають як спосіб розгляду і раціональної подачі можливих варіантів ситуацій у майбутньому, в яких будуть реалізовуватися прийняті організацією рішення. Тобто, сценарій це не бачення майбутнього стану, а розгляд можливих майбутніх ситуацій та адаптація підприємства до них.

Однією з найважливіших та найбільш динамічних складових СУП є кадрове забезпечення. В сучасних умовах, саме персонал підприємства становить базу, що забезпечує ефективність функціонування і рівень розвитку бізнесу. Кадри підприємства у сучасному менеджменті розглядаються не як витратний елемент, який потрібно зменшувати, а як ресурс, потенціал, який необхідно розвивати.

Тому, більшість підприємств вкладають ресурси у працівників, їх навчання і розвиток. Для досягнення бажаного ефекту від навчання персоналу менеджерам доцільно застосовувати такі підходи як коучинг, E-learning, самонавчання, тренінг, Case-study.

Особливість управління ресурсним потенціалом полягає в глибокому аналізі його формування, використання і відтворення. Тому, необхідно здійснювати аналіз ресурсного потенціалу щоб оцінити напрями підприємницьких можливостей, побудови організаційних форм стабільного розвитку та ресурсного відтворення. Потреба дослідження всіх елементів ресурсного потенціалу та взаємозв'язку між ними є головною проблемою у процесі аналізу.

Впровадження вбудованої системи управління у діяльність ТОВ «ІНРАЙС» створює основу для оптимізації операцій та підвищення

ефективності. Координуючи всі системи менеджменту, можна чітко створити єдину, узгоджену систему, яка може бути дуже корисною для подальшої діяльності.

Інтегрована система менеджменту – це єдина система, яка керує декількома аспектами діяльності підприємства відповідно до міжнародних стандартів. Наприклад: управлінням якістю, довкіллям, охороною праці та безпекою на робочому місці, енергетикою. Вона також може включати інші системи управління, такі як фінансова, інформаційна безпека або безперервність діяльності.

Застосування інтегрованої системи менеджменту на ТОВ «ІНРАЙС» сприятиме наступним перевагам:

1) поліпшена продуктивність.

Поліпшення якості, безпеки, ризику та продуктивності лише деякі з позитивних наслідків інтегрованої системи управління.

2) встановлена узгодженість.

В інтегрованій системі менеджменту узгодження стандартів забезпечує покращену узгодженість цілей системи. Тому організація системи стає менш складною та легшою для розуміння. Таким чином, підприємство матиме більше шансів зберегти успіх у бізнесі.

3) усунення дублювання.

Через структурну схожість між міжнародними стандартами такі компоненти як політика, цілі, процеси вдосконалення можуть збігатися. В інтегрованій системі управління система може бути узгоджена, що заощадить ваш час та гроші. Навіщо вам управляти 2-3 документами, коли 1 охопить все.

4) зниження втрат.

Інтеграція систем управління поєднує процеси та ресурси. Це зменшує загальну кількість процедур та тривалість процедури. Таким чином, витрати зменшуються.

5) оптимізація процесів та ресурсів.

Щоб оптимізувати ресурси, інтегрована система управління зосереджується на реалізації процесів та доданих вартості.

6) скоротить технічне обслуговування.

Важливо, щоб підприємство підтримувало свої системи управління відповідно до стандартних вимог. Це те, чим часто нехтують, і це те, що може принести найбільше покращення для діяльності. За допомогою інтегрованої системи управління ТОВ «ІНРАЙС» можете підтримувати вимоги одночасно, зосереджуючи більше часу на вдосконаленнях, а не на підтримці та перевірці.

7) інтегрований аудит.

Внутрішній аудит, аудит постачальника та зовнішній аудит можна об'єднати, щоб зробити процес ефективнішим. Комбінація та перехресність цих сфер аудиту дає краще розуміння ключових ризиків, щоб переконатися, що бізнес має відповідні засоби контролю для їхнього пом'якшення.

8) полегшення прийняття рішень.

Інтегрована система управління дозволяє отримати більш повне уявлення про функціональні потреби та продуктивність. Бізнес може проаналізувати перешкоди і, отже, покращити комунікацію та використовувати більш системний підхід до прийняття рішень та змін.

Впровадження нових підходів та застосування нововведень в управлінській діяльності є основою для підвищення її ефективності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто низку теоретичних і прикладних аспектів, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

Кожне підприємство має потребу в чітко структурованому плані дій, оскільки саме наявність стратегічного планування позитивно впливає на прибутковість і результативність діяльності. У разі його відсутності підприємство втрачає здатність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та своєчасно ухвалювати ефективні управлінські рішення. Низький рівень уваги до планування свідчить про недостатню якість управління. Ефективна система стратегічного менеджменту забезпечує підприємству стійкість, конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Застосування стратегічного управління дає змогу оцінити технічні, економічні й організаційні перспективи, максимально використати потенціал виробництва та узгоджено формувати бізнес-плани розвитку.

ТОВ «ІНРАЙС» зареєстроване в місті Запоріжжя за адресою: вул. Сєдова, 8. Компанія має податковий номер 421718008293. Основна діяльність – вантажні перевезення автотранспортом (КВЕД 49.41), проте додатково зареєстровано ще 10 видів економічної діяльності.

ТОВ «ІНРАЙС» здійснює вантажні перевезення по всій Україні, включно з основними та віддаленими населеними пунктами. Компанія надає повний комплекс логістичних послуг: доставка “документів”, “посилок” і “ящиків”, забір вантажу у відправника, адресна доставка, експрес-доставка, а також надання транспорту в оренду.

Планування діяльності підприємства включає розробку як загальної стратегії, так і тактичних підходів до надання послуг. Вибір стратегії безпосередньо залежить від ресурсної бази, зокрема наявності автотранспорту, який відповідає специфіці маршруту та обсягам перевезень. При цьому попит

може мати як постійний характер (у випадку роботи з постійними клієнтами), так і змінний (через непередбачуваність замовлень).

Система стратегічного управління в ТОВ «ІНРАЙС» поділяється на загальний і оперативний рівні. Загальне управління охоплює розробку й затвердження стратегій, прийняття ключових рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Оперативний рівень включає реалізацію стратегій функціональних підсистем – маркетингової, фінансової, кадрової тощо – з відповідним моніторингом і коригуванням.

PEST-аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні (51 бал) та соціальні (35 балів) фактори. Технологічні та політичні чинники мають менший вплив (24 та 14 балів відповідно), однак залишаються значущими.

За результатами S.W.O.T.-аналізу сформовано перелік найперспективніших стратегій для ефективного розвитку підприємства. Хоча критичних загроз для ТОВ «ІНРАЙС» наразі не виявлено, існує низка ризиків: недооцінка конкурентів, зменшення платоспроможності населення, високі податки, валютні коливання, що можуть негативно вплинути на фінансові результати.

Виходячи з аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, найдоцільнішими для ТОВ «ІНРАЙС» є стратегії концентрованого зростання та оптимізації витрат. Перша передбачає удосконалення наявних послуг без зміни галузі діяльності, а друга – орієнтацію на широкий спектр якісних і доступних за ціною послуг, що вигідно відрізняє компанію від конкурентів.

В умовах високої конкуренції у сфері логістики, ТОВ «ІНРАЙС» повинно акцентувати увагу на розширенні послуг, підвищенні їх якості, маркетинговому просуванні, а також утриманні постійних клієнтів через підвищення їхньої лояльності та впровадження програм залучення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>
2. Андрусів У.Я., Зелінська Г.О., Штогрин М.В. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2(24). С. 60-68. DOI: 10.31471/2409-0948-2021-2(24)-60-68
3. Бабіцький Р. В. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2022. №5-6 (294-295). С.64-72. DOI:10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-64-72
4. Господарський кодекс від 28 лютого 2025 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 28.05.2025 р.).
5. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні аспекти організації системи ефективного управління підприємством. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч.2. 2024. С. 368-372.
6. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19))
7. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). С. 116-122. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>

8. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науковопрактичної онлайн-конференції* / ред. колегія: О.С. Волошкіна та ін. Київ, 2021. С. 199-201.

9. Кодекс законів України «Про працю» від 02 травня 2025 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.05.2025 р.).

10. Левченко А.О., Коваленко С.В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 133-142. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).133-142](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).133-142)

11. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). С. 62-67. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010808

12. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет конференції (м. Львів, 13 травня 2022 р.) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів, 2022. 348 с.

13. Молошенко С. В., Дашутіна Л.О. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Матеріали XI Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень. (21-22 листопада 2024 р.). Київ, 2024. С. 373-375.

14. Пар'єва Н. О., Бутковський О. О., Вікаренко В. Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.14>

15. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.

16. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*. 2021. Випуск 50. С. 130-137.

17. Хмурова В.В.1, Березницька В.З. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 43-46. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>

18. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.

19. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>

20. Шмалій Л. В., Шевченко А. А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 66-70. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.027175

21. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 214–226.

22. Dashutina L, Xu Tian. Study of the relationship between the internal operation processes and results of comprehensive assessment of innovations in the enterprise economic. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 190. Дніпро: ПДАБА, 2024. С. 376-380.

23. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. *Management Systems in Production Engineering*. 2021. Volume 29. Issue 2. pp. 120-131.

ДОДАТКИ