МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Руслана ЛУЦЬКІВА

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Наталія СВЕЛЕБА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ЛУЦЬКІВ Р. Менеджмент підприємства та його шляхи удосконалення. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи теоретико-методологічні засади менеджменту на підприємстві. У другому розділі проведений аналіз менеджменту на підприємстві та шляхи його удосконалення.

Ключові слова: менеджмент, системи менеджменту, управління, заходи, стратегія.

ABSTRACT

LUTSKIV R. Enterprise management and its ways of improvement. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024

In the first section of the qualification work, the theoretical and methodological principles of management at the enterprise. In the second chapter, an analysis of management at the enterprise and ways of its improvement is carried out.

Keywords: management, management systems, management, measures, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 8

1.1. Поняття та принципи системи в менеджменті 8

1.2. Особливості аналізу системи менеджменту 13

Висновки до першого розділу 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТРАНС ГЛЬОШ» ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ 20

2.1. Загальна інформація про ТОВ «Глас трьош» 20

2.2. Оцінка основних показників діяльності ТОВ «Глас трьош» 27

2.3. Аналіз системи менеджменту ТОВ «Глас Трьош Львів» 33

2.4. Заходи щодо вдосконалення системи менеджменту у ТОВ «Глас Трьош Львів» 39

Висновки до другого розділу 44

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 49

ДОДАТКИ 54

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Актуальність цієї теми полягає у тому, що в сучасних умовах вітчизняні підприємства шукають нові підходи до управління взагалі та антикризової діяльності з урахуванням наслідків пандемії COVID-19. Системи менеджменту постійно змінюються, адаптуючись до змін, що відбуваються в підприємствах. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, які часто не мають достатньо резервних ресурсів та захисних механізмів для подолання кризового тиску, що зростає щодня. Актуальність проблеми викликає проведення економічних досліджень та експериментів щодо створення та удосконалення відповідних методів та інструментів, спрямованих на підвищення гнучкості системи менеджменту підприємства. Це допомагає зменшити вплив негативного зовнішнього середовища та адаптувати діяльність підприємства до умов, спричинених кризою, викликаною пандемією COVID-19.

Нова ситуація на ринку змушує підприємства переосмислити традиційний підхід до формування системи менеджменту, оскільки змінюються умови, які раніше визначали їх дії. Зміни у бізнес-середовищі вимагають від керівників розробки нових стратегій для підвищення ефективності системи менеджменту, щоб забезпечити успішну адаптацію підприємств до нових умов господарювання. Тому дане дослідження є актуальним і важливим на сьогоднішній день.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Сучасні виклики для менеджменту підприємств у контексті різних аспектів розглядались дослідниками з різних напрямків. Наприклад, Жосаном Г. та Кириченко Н. були досліджені аспекти організації менеджменту персоналу в умовах воєнного стану в Україні. Комеліна О. та Крайнєв В. розглянули стратегічні завдання управління підприємствами під час воєнного конфлікту. Лункіна Т. та Зубрик А. дослідили аспекти антикризового менеджменту підприємств у сучасних умовах. Крім того, значний внесок у вивчення цих тем зробили

Карлін М., Ковальська Л., Скрипчук П., Харсун Л., Коваленко Ю., Кривов`язюк І., Артамонова Н., Карвацька Н., Бабій І. та інші дослідники.

Мета дослідження. Метою цієї бакалаврської роботи є розробка та економічне обґрунтування стратегій для підвищення продуктивності системи менеджменту на конкретному підприємстві.

На підставі сформульованої мети, були визначені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та принципи системи менеджменту;

- висвітлити особливості аналізу системи менеджменту;

- представити загальну характеристику компанії ТОВ "Глас Трьош Львів";

- провести оцінку основних показників діяльності цієї компанії;

- здійснити аналіз системи менеджменту у ТОВ "Глас Трьош Львів";

- визначити фактори, які впливають на ефективність системи менеджменту у даній компанії;

- розробити заходи щодо вдосконалення системи менеджменту у ТОВ "Глас Трьош Львів".

Об’єкт дослідження є управлінський процес на підприємстві у сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження є комплекс теоретичних, методичних і практичних аспектів, пов'язаних з підвищенням ефективності системи управління на підприємстві.

Перелік методів дослідження. Методологія дослідження включала в себе загальні методи ідентифікації, аналізу, синтезу, класифікації та систематизації для обробки і узагальнення отриманих даних. Додатково були використані спеціальні методи, зокрема метод фінансового та факторного аналізу для оцінки діяльності ТОВ "Глас Трьош Львів". Також застосовувалися методи аналізу для оцінювання доцільності запропонованих заходів з підвищення ефективності системи менеджменту на прикладі ТОВ "Глас Трьош Львів".

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновки та списку використаних джерел. у вступі розкрито актуальність досліджуваної теми. визначено мету та завдання досліджень.

У першому розділі кваліфікаційної роботи теоретико-методологічні засади менеджменту на підприємстві. У другому розділі проведений аналіз менеджменту на підприємстві та шляхи його удосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та принципи системи в менеджменті

Діяльність підприємства відіграє велике значення у суспільстві, і для її успішного здійснення важливо мати належно налагоджену систему менеджменту. Ця система створюється для вирішення складних економічних, соціальних і господарських завдань. Вона складається з різноманітних служб підприємства, підсистем, комунікаційних зв'язків між ними та процесів, які забезпечують її ефективне функціонування. Система менеджменту підприємства представляє собою комплекс управлінських дій, які взаємодіють між собою, систематично здійснюються і сприяють реалізації довгострокових стратегій компанії з максимальною вигодою. Вона спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції та загальної організації. Система менеджменту дозволяє значно підвищити ефективність і якість функціонування підприємства [1, с.72].

Одним з провідних дослідників та практиків у галузі управління виробничими системами протягом періоду з 1885 по 1950 роки був Анрі Файоль. Разом із своїми колегами, він шукав уніфікований підхід до створення ефективної системи управління підприємством, яка могла б забезпечити високу конкурентоспроможність компанії. Основною ідеєю системи, запропонованої Файолем, були дві концепції: раціональність створеної системи управління на підприємстві та ефективне управління персоналом. Важливо підкреслити, що ідеї Файоля залишаються актуальними й до сьогодення та використовуються у багатьох організаційних структурах [2, с. 47].

Проте, зміни у світовому порядку та у механізмах господарської діяльності також суттєво вплинули на систему управління підприємством,

спричинивши появу нових шкіл управління. Серед них можна виділити школу науки управління або кількісного підходу (з 1950 року), а також школу ситуаційного підходу (з 1950 року). Деякі сучасні дослідники, такі як Куцик П. О. та Головацька С. І., розглядають систему управління як сукупність керуючої та керованої підсистем відповідного підприємства [3, с. 149.].

У цьому контексті, всі бізнес-процеси на підприємстві виступають як керована підсистема, тоді як трирівнева ієрархічна структура є керуючою підсистемою. На верхньому рівні розташовується загальний менеджмент підприємства, середній рівень включає підсистему управління якістю, а нижній рівень складається з контурів управління окремими бізнес-процесами. О. В. Борисяк в своєму дослідженні глибоко розглянув функціонування системи менеджменту підприємства, визначивши управління як вплив органу-суб'єкта на керований об'єкт з метою досягнення потрібного результату. На рисунку 1.1 наведено структуру системи менеджменту для підприємства.

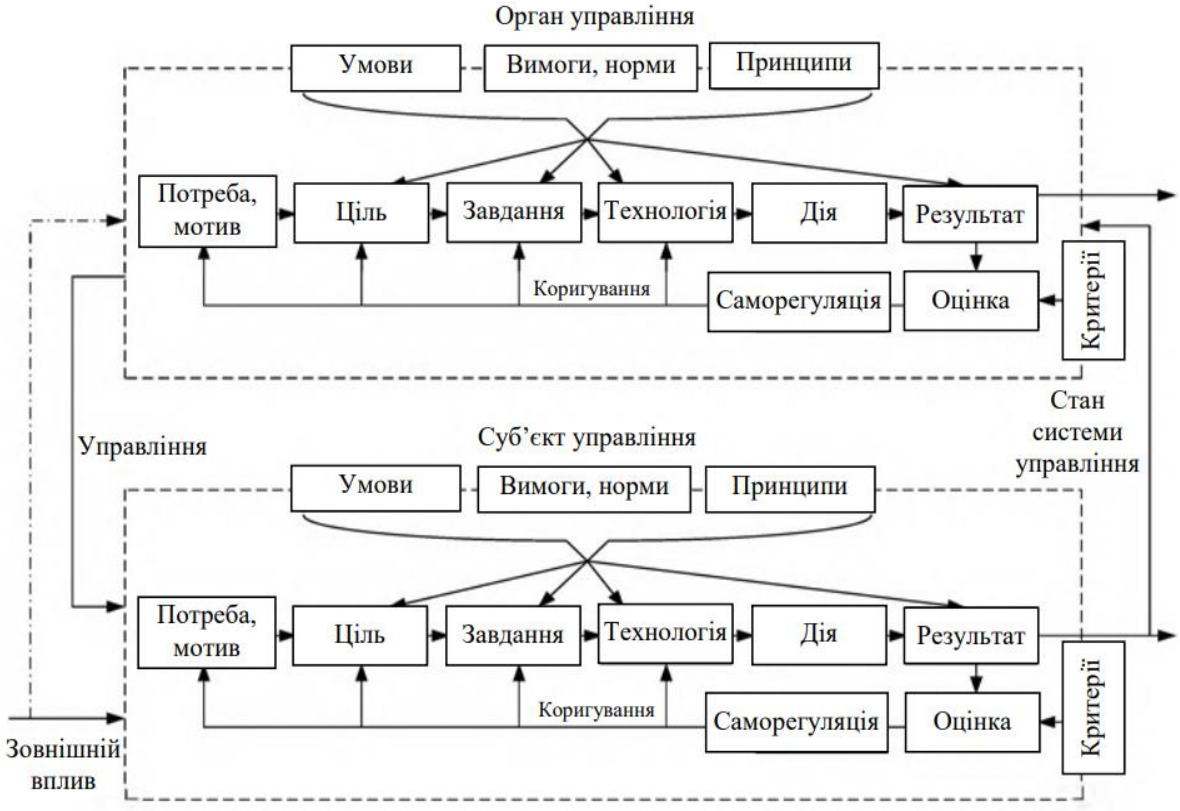


Рис.1.1. Система менеджменту на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [4, с.89]

У зазначеній схемі управління управляючий орган вважається частиною зовнішнього середовища, що здійснює певний вплив на цей орган. Варто зауважити, що цей вплив зовнішнього середовища може бути частковим і мати нецілеспрямований характер.

Варто відзначити праці Запухляк І. Б., Зелінської Г. О., Побігун С. А., які визначають систему менеджменту підприємства як складну структуру, створену з метою збору, аналізу та обробки інформації для досягнення максимального ефекту за наявних обмежень. Зазначені автори відмічають, що система менеджменту підприємства має такі ознаки: вона є єдиною цілісною структурою, що має єдність для всіх рівнів ієрархії; вона складається з визначеної множини ієрархічно розташованих елементів; елементи відповідної системи взаємодіють за допомогою прямих та зворотних зв'язків; система менеджменту також має певні зв’язки із зовнішнім середовищем[5, с.206].

Відповідно до Запухляк І. Б., Зелінської Г. О., Побігун С. А., виконання зазначених вимог до системи менеджменту підприємства гарантує ефективне функціонування та розвиток відповідного підприємства. Л. І. Дорофєєв вказує, що сучасна система менеджменту підприємства знаходиться в процесі трансформації з впливу суб’єкта управління на об’єкт управління у взаємодії суб’єктів на підприємстві під час його саморозвитку. Крім того, автор приводить концепцію менеджменту підприємства на основі бізнес-процесів, яка обумовлена глобалізацією світової економіки та іншими інтеграційними процесами [6, с. 172]. З урахуванням сучасних тенденцій Якубенко І. М. стверджує, що сучасні підприємства також проходять процеси трансформації, за яких вони стають динамічними командами, розмежованими у просторі, проте зі стійкими комунікаційними зв'язками [7, с. 94].

На сьогоднішній день цікаво розглядати процеси трансформації системи менеджменту підприємства в контексті розвитку всієї теорії управління. Наприклад, Проценко В. М. у своїх дослідженнях розглядає сім етапів генези управлінської думки, які він визначає як управлінські революції [8, с. 63].

Як вже було зазначено, на сучасному етапі розвитку управлінської думки та системи менеджменту підприємства спостерігається формалізація принципів управління бізнес-процесами. Це означає встановлення чітких алгоритмів реалізації відповідних завдань на основі ефективного досвіду у цій галузі або в суміжних сферах господарської діяльності.

Відповідно до нових відомостей у сфері управління, у своїх дослідженнях Сорока А. М. розглядає систему менеджменту підприємства як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують виконання діяльності та розвиток підприємства як єдиного організаційного цілого. Крім того, він визначає структуру такої системи як систему поділу та співпраці управлінської діяльності, спрямовану на здійснення різних управлінських процесів для досягнення визначених завдань та цілей [9, с. 79].

Цікаві дослідження представлені у працях Фостоловича В. А. та Сімакова О. О., де акцентується на важливості забезпечення внутрішньої узгодженості всіх ланок виробництва у системі менеджменту підприємства. Це спрямовано на досягнення запланованих результатів у господарській діяльності за мінімальних витрат ресурсів. Ці ідеї представлено схематично на рисунку 1.2.

Задорожний З. М. та Омецінська І. М. вказують на те, що система менеджменту підприємства складається з чотирьох взаємопов’язаних підсистем: методичної, процесної, структурної та матеріально-технічної. Методична підсистема охоплює цілі, завдання, закони, принципи, функції, засоби та методи системи менеджменту. Процесна підсистема включає в себе комунікації, управлінські процеси, ухвалення та реалізацію управлінських рішень, визначення характеристик інформаційного забезпечення. Структурна підсистема визначається функціональною та організаційною структурою, схемою організаційних взаємодій, системою навчання та підвищення кваліфікації, а також особливостями управляючих впливів на об’єкт менеджменту. Матеріально-технічна підсистема включає матеріально-

технічні ресурси, необхідні для ефективної реалізації управлінських рішень та впливу на об’єкт менеджменту [12, с. 174].



Рис. 1.2. Схема системи менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10, с.42, 11, с. 96]

Розглядаючи методичний аспект системи менеджменту підприємства, важливо дослідити цілі, завдання, закономірності, принципи та методи, які лежать в основі цієї системи.

Отже, наведені цілі, завдання, закони, принципи та методи системи менеджменту підприємства визначають всю структуру господарської діяльності будь-якої компанії, підпорядковану існуючим законам та певним принципам реалізації відповідного управлінського впливу на об’єкт управління. При прийнятті управлінських рішень виникають об'єкт та суб'єкт управління, як зазначають Пильнов В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Управлінські відносини між ними виникають під час реалізації управлінських рішень. Суб’єктом управління виступає керівник підприємства, а об’єктом - персонал. Також важливим аспектом є інформація, що є предметом та продуктом системи менеджменту, на основі якої приймаються управлінські рішення[14, с. 54].

1.2. Особливості аналізу системи менеджменту

Кожне підприємство має операційні умови, які постійно зазнають змін. Щоб залишатися конкурентоздатним і утримувати свої позиції на ринку, підприємству потрібно систематично оцінювати свою діяльність та систему управління. Система управління, як будь-яка інша, характеризується рядом параметрів, які містять інформацію про її особливості, стан і розміри. Параметр - це критерій, який використовується для оцінювання та діагностики. Р. Фатхутдінов визначив наступні параметри системи:

1. Характеристики виробництва продукції або надання послуг (що має бути виготовлено, які показники якості, які витрати, хто є замовником, які терміни, кому пропонується і за якою ціною);

2. Критерії допуску (які ресурси та інформація потрібні для виконання процесу);

3. Особливості зовнішнього середовища (політичні, економічні, технологічні, соціально-демографічні, культурні умови країни чи регіону, що розглядається).

Зворотний зв'язок - це комунікаційний канал, через який інформація передається від користувачів системи до виробників продукту («вихід») та постачальників («прийом») системи. Коли вимоги користувачів, ринкові умови або нові технологічні та організаційні можливості змінюються, «вхід» системи та сама система повинні реагувати на ці зміни та адаптувати параметри функціонування відповідно до нових умов [15, с. 388].

Проведені дослідження дозволили ідентифікувати елементи системи менеджменту підприємства, які можна розглядати як її параметри. Серед цих елементів можна виділити[16, с. 159]:

- об’єкт менеджменту, що представляє собою саму діяльність підприємства;

- суб’єкт менеджменту, до якого відносяться керівники компанії, керівники відділів, менеджери та інші працівники, які здійснюють управлінські функції;

- вхідні ресурси, такі як фінанси, інформація, сировина, матеріали, енергія, ліцензії, трудові ресурси та нормативно-правове забезпечення;

- вихідні результати, які включають у себе продукцію, творчі ідеї та інноваційні технології;

- механізм менеджменту, що охоплює мети менеджменту, функції менеджменту та управлінські рішення;

- зовнішнє середовище, що включає споживачів, постачальників, підлеглих, конкурентів, інвесторів, законодавчі акти, а також рівень техніки та технології.

Об'єкт менеджменту, який є суттєвою частиною діяльності підприємства, здійснює роботу з ресурсами, що входять у систему менеджменту. Ці ресурси є вхідними елементами системи. Об'єкт також використовує ці ресурси та трансформує їх у вихідні результати функціонування системи. Іншими словами, він обробляє, використовує та реалізовує продукти та послуги на ринку [17, с. 126] .

Суб'єкт менеджменту - це команда керівників та співробітників, які мають визначені ролі, компетентність та специфіку своїх обов'язків у системі управління. Вони визначають цілі, функції та методи управління для здійснення впливу. Суб'єкт менеджменту відповідає за досягнення вихідних результатів та забезпечує очікувані результати. Вони аналізують діяльність об'єкта та приймають коригувальні рішення на основі отриманих результатів управління підприємством [18, с. 101] .

Допуск системи менеджменту підприємства охоплює різноманітні ресурси та елементи, такі як сировина, матеріали, енергія, інформація та інше, які використовуються у процесах та операціях. Також до цього допуску належать чинники довкілля, які впливають на процеси аналізованої системи та перебувають під безпосереднім керівництвом. Різні нормативні документи та

інструкції, які регулюють розміщення та функціонування системи менеджменту підприємства, також увійшли до складу цієї системи. Вихід системи менеджменту підприємства може бути продукцією, послугою чи іншим результатом її діяльності [19, с. 142].

Для досягнення максимальної ефективності системи менеджменту підприємства її продукція, послуги та технології повинні відповідати ряду критеріїв, що враховують потреби споживачів. Аналіз цієї системи є складним та цілеспрямованим процесом, спрямованим на вивчення стану та тенденцій основних її елементів і процесів управлінського прийняття рішень. За думкою Лобза А. В., Гузь І. С., аналіз є основою для оцінки та обґрунтування основних показників дефіцитів та покращення результатів менеджменту. Крім того, він надає вихідні дані для оцінки реального рівня системи менеджменту, виявлення передових методів та «слабких місць» у процесі менеджменту, а також вибору основних об'єктів дефіцитів і розробки планів розвитку системи менеджменту з урахуванням реальних можливостей системи (фінансового, технічного та ресурсного забезпечення, наявності кваліфікованого персоналу або можливості його привлечення); формування комплексних програм по управлінню дефіцитами [20, с. 514].

Систему менеджменту підприємства можна охарактеризувати за параметрами та особливостями, що є властивими саме цій системі [21, с. 145]. Шляхом аналізу наукових джерел можна визначити такі характеристики системи менеджменту підприємства, які сприяють його розвитку (див. рис. 1.3).

Розглянути характеристики системи менеджменту підприємства, які були наведені на рисунку, ми можемо розпочати з першої характеристики - цілісності. Поняття "цілісності" передбачає, що всі елементи системи сприймаються як єдина сукупність, яка характеризується загальними властивостями та власною поведінкою. Видалення або заміна навіть одного елемента може призвести до зниження ефективності або навіть до руйнування системи менеджменту підприємства. Аналіз системи менеджменту

підприємства за цією ознакою є важливим, оскільки всі елементи системи повинні функціонувати узгоджено. Нездатність функціонування хоча б одного елемента може завдати шкоди всій системі менеджменту діяльності компанії [26, с. 13].

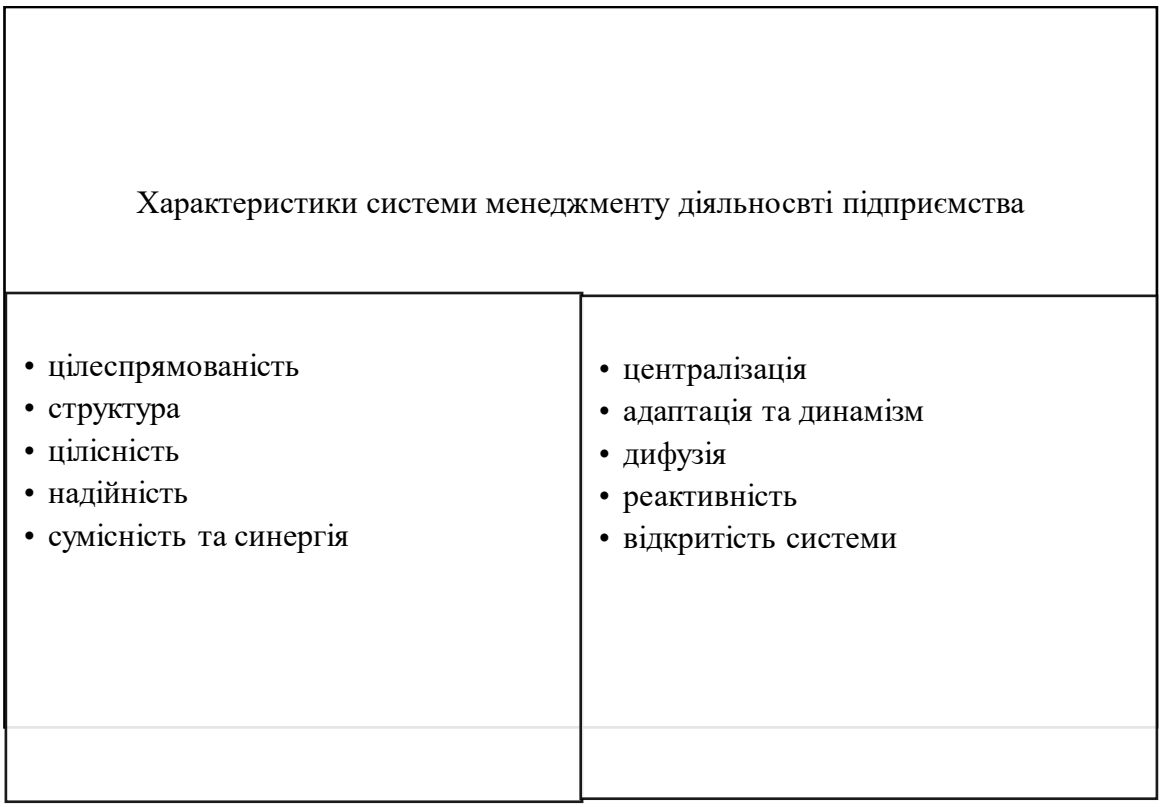


Рис. 1.3. Ключові характеристики системи менеджменту підприємства
Джерело: сформовано на основі [22-25]

Цілеспрямованість системи менеджменту підприємства передбачає чітке визначення її мети, яка може змінюватися відповідно до умов, але не суперечить загальним цілям компанії. Ця характеристика означає, що цілі системи менеджменту підприємства мають бути узгоджені з метою організації та прийняття рішень щодо впровадження нововведень для користі підприємства. Аналіз за цією характеристикою забезпечує постійне відповідності між цілями та завданнями системи менеджменту підприємства загалом.

Структура системи менеджменту підприємства визначається комплексом її компонентів та внутрішніх зв'язків. Вона повинна бути гнучкою

та легко адаптуватися до змін у вимогах та цілях системи менеджменту та підприємства в цілому. Оптимальне розташування зв'язків усередині системи менеджменту допомагає уникнути неефективної взаємодії між її елементами [27, с. 49].

Аналіз системи менеджменту підприємства за ознаками надійності, реакції, впровадження та динамічності допомагає визначити, наскільки система може функціонувати стабільно в будь-яких умовах. Умови внутрішнього та зовнішнього середовища постійно змінюються, тому швидка реакція та адаптація системи менеджменту є важливими для забезпечення її ефективного функціонування.

Сумісність та синергія визначають взаємодію системи менеджменту підприємства, їх взаємне доповнення та спільну спрямованість для досягнення найкращих результатів. Аналіз за цією ознакою допомагає виявити елементи, які можуть бути неефективними та заважати оптимальному функціонуванню системи менеджменту.

Аналіз централізації системи діяльності підприємства дозволяє уникнути розривів у управлінні та забезпечити логічну та ефективну організацію роботи, запобігаючи анархії та безладдю в системі менеджменту [28, с.182].

Аналіз системи менеджменту підприємства є важливим для забезпечення його ефективного функціонування, оскільки надана інформація може вплинути на результативність управлінської діяльності. Дослідження, проведене К. І. Дмитрівом та Ю. Н. Шпаком, зосереджене на забезпеченні інформаційної безпеки управління. Автори підкреслюють необхідність аналізу ступеня захищеності управлінської інформації, документів інформаційної безпеки, технологічної безпеки управлінської діяльності, а також безпеки персоналу та сервісу використовуваної інформаційної системи менеджменту. Запропоновані методичні рекомендації спрямовані на оцінку фактичного рівня інформаційної безпеки системи менеджменту підприємства [29, с. 136].

У сучасних умовах важливим є оцінка відкритості системи управління інноваційною діяльністю, оскільки вона взаємодіє з іншими системами та зовнішнім середовищем. Оборотність зв'язку визначається як прямий або опосередкований зв'язок між системою управління інноваціями та іншими системами у підприємстві [30, с.8]. Проведення аналізу системи управління компанії потребує уваги до її якісних аспектів. Основою цього аналізу є психологічні фактори та взаємовідносини між окремими особами та комунікації між ними. Нижче наведено основні аспекти аналізу системи управління підприємством, які потрібно враховувати.

1. Оцінка якості організаційного управління базується на ряді факторів, включаючи постійне навчання персоналу, підвищення їхньої кваліфікації та розвиток навичок, а також матеріальну та моральну мотивацію, а також спрямованість на досягнення результату. Щоб успішно застосовувати якісний аналіз ефективності системи управління, необхідно перш ніж усе переконатися, що робочий процес однаково сприймається як керівництвом, так і підлеглими. Якщо виникають серйозні розбіжності у сприйнятті корпоративної культури, підвищення ефективності управління стає малоймовірним [31, с. 101].

2. Оцінка особистісного впливу базується на принципі мотивації кожного працівника через різні види стимулювання. Для цього застосовується коучинг, який допомагає розкрити потенційні можливості працівників. При проведенні аналізу необхідно розпочинати з керівника, щоб виявити фактори, що мотивують його до досягнення основної мети організації та ефективного управління колективом. Менеджер, який розуміє свої завдання та цілі, зазвичай більш лояльний у виборі методів мотивації своїх підлеглих [32, с. 168].

3. Аналіз матеріальної стимуляції передбачає оцінку ефективності фінансової винагороди за якісне виконання робочих обов'язків. Багато компаній обирають цю тактику як основний інструмент мотивації

співробітників. Однак такий підхід складно використовувати на постійній основі [33, с. 142].

4. Аналіз використання в системі менеджменту індивідуального підходу передбачає визначення психологічного типу та особливостей особистості кожного члена колективу за результатами тестування. Це дозволяє зрозуміти, що саме мотивує людину – чи це потяг до фінансового благополуччя, бажання кар'єрного зростання, підвищення соціального статусу та інше. Відповідно до індивідуальних переваг можна створити стимулюючий механізм для кожного типу працівників з метою підвищення ефективності системи менеджменту підприємства [34, с. 103].

Висновки до першого розділу

На основі проведених досліджень можна розглядати систему менеджменту підприємства як упорядковану систему взаємопов'язаних елементів, які сприяють здійсненню діяльності та розвитку підприємства як єдиного цілого. Структура системи менеджменту підприємства відображає форму організації та співпраці управлінських процесів, спрямованих на вирішення різних функцій, спрямованих на досягнення поставлених завдань і цілей суб'єкта господарювання.

Аналіз системи менеджменту підприємства є складним та цілеспрямованим процесом, спрямованим на вивчення стану та тенденцій основних компонентів системи управління та процесів прийняття управлінських рішень. Цей аналіз є ключовим для оцінки та обґрунтування недоліків і підвищення результативності управління суб'єктом господарювання. Під час проведення аналізу за якісними параметрами важливо враховувати рівень організаційного управління, вплив особистості, ефективність матеріальної мотивації та використання індивідуального підходу в системі управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТРАНС ГЛЬОШ» ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна інформація про ТОВ «Глас трьош»

Компанія Глас Трьош активно працює на ринку України з 2002 року. На сьогоднішній день вона займає найвищий позначник – приблизно 30%, і безумовно, можна вважати лідером у виробництві склопакетів в Україні. Загальна виробнича потужність компанії перевищує 6 мільйонів квадратних метрів склопакетів.

Компанія активно працює у трьох ключових сферах. Підрозділ Exterieur спеціалізується на виготовленні високоефективних склопакетів від Глас Трьош для вікон і фасадів. Підрозділ Interieur займається виготовленням меблів із скла, а також душових кабін. Сфера Automotive включає в себе постачання скління для автомобілів таких відомих брендів, як Rolls-Royce, Bugatti та інших, а також для поїздів і літаків.

Основною метою діяльності товариства є комерційна та виробнича діяльність, що спрямована на одержання прибутку, та реалізації на його основі інтересів учасників трудового колективу товариства.

"Компанія "Глас Трьош" розгалужена глобально та має свою присутність у різних країнах світу, включаючи Швейцарію, Німеччину, Францію, Італію, Австрію, Чехію, Польщу та Литву. У Швейцарії, де вона була заснована, компанія обладнана виробничими підприємствами та офісами. В Німеччині вона має представництва та офіси у різних містах, таких як Берлін, Гамбург, Мюнхен та Франкфурт, а також виробничі підприємства в Італії, Франції та Чехії.

У Польщі "Глас Трьош" має виробниче підприємство та дистрибуційний центр у місті Лодзь, що забезпечує постачання скляної продукції на ринки Східної Європи. Крім того, в Литві компанія володіє власним виробничим

підприємством, яке виготовляє скляні вироби для ринків Прибалтики та країн Східної Європи."

Поміж зарубіжних відділень компанії "Глас Трьош" існують також її представництва в Україні, зокрема в містах Києві, Харкові, Кривому Розі, Одесі та Дніпрі."

Предмет діяльності ТОВ “ Глас Трьош Київ ” зображений на рис.2.1. (додаток А):

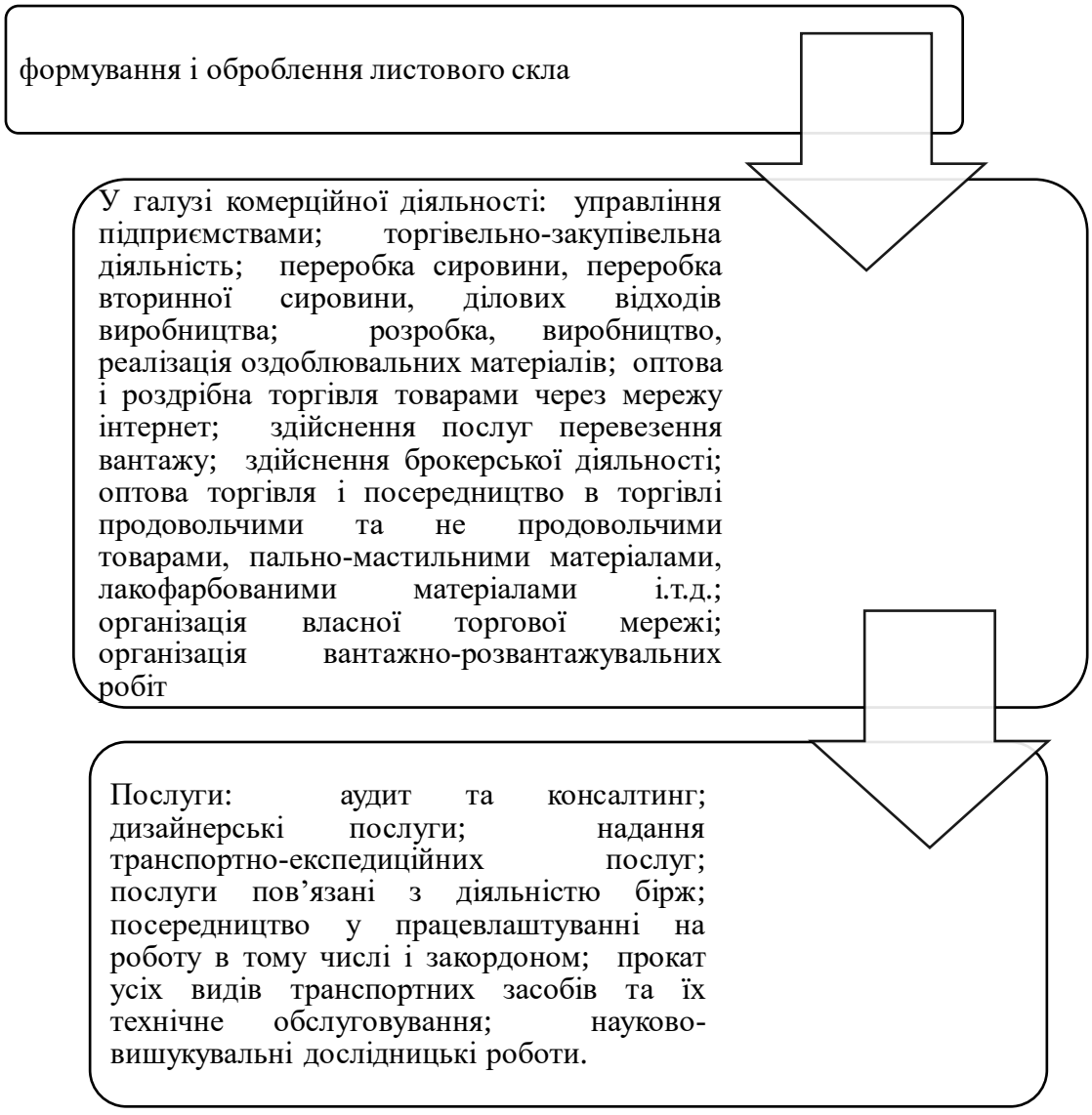


Рис. 2.1. Предмет діяльності ТОВ «Глас трьош»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Компанія "Гласс Трьош" постачає різноманітні скляні матеріали для сучасних бізнесів у різних галузях. Наші клієнти це будівельні компанії, фахівців з монтажу фасадних конструкцій, виробників меблів, офісних перегородок та торгового обладнання, а також архітекторів і дизайнерів.

Для кожного нашого клієнта компанія має індивідуальні пропозиції, які відповідають їхнім потребам: пропонується світловідбиваюче і тоноване скло для фасадного оздоблення, асортимент включає декоративне скло та дзеркала для внутрішньої обробки будівель, декорування інтер'єрів, а також виготовлення меблів і дверей.

Підприємство також надає скло для офісних перегородок, вітрин і рекламних вивісок.

Компанія "Гласс Трьош" співпрацює з провідними світовими виробниками листового скла і дзеркал, що дозволяє забезпечувати якість продукції, справедливі ціни і високий рівень обслуговування завдяки нашому багаторічному досвіду.

Основні переваги компанії включають:

- широкий асортимент скла і дзеркала, який завжди доступний на наших складах і відповідає потребам різних галузей будівництва і дизайну.

- швидка та оперативна доставка продукції, щоб забезпечити наших клієнтів у найкоротший строк.

Підприємство "Глас Трьош" пропонує взаємовигідні умови співпраці, регулярні акції та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, щоб забезпечити ними максимальний комфорт та задоволення від співпраці з нами.

ТОВ "Глас Трьош Львів" визначило довгострокові цілі на наступні роки:

- автоматизація управління продажами та взаємовідносинами з клієнтами до 2025 року;
- збільшення прибутковості компанії на 50% до 2025 року;
- підвищення кваліфікації працівників раз в три роки;
- оптимізація чисельності управлінського персоналу щорічно;
- збільшення продуктивності на 20% до 2025 року;

- взяття шефства над дитячим будинком та щорічне виділення 150 тис. грн на проведення усіляких заходів у соціальній сфері;
- оновлення обладнання для монтажних робіт не рідше, ніж раз на 2 роки.

Для оцінки пріоритетів цілей ТОВ "Глас Трьош Львів" був використаний метод дерева цілей. Цей метод дозволяє структурувати цілі за ієрархічним принципом, розподіляючи їх за рівнями та ранжуючи їх за важливістю.

На рисунку 2.2 наведена ієрархічна структура цілей підприємства ТОВ «Глас Трьош», де цілі розподілені за рівнями і відображені в порядку їх важливості.

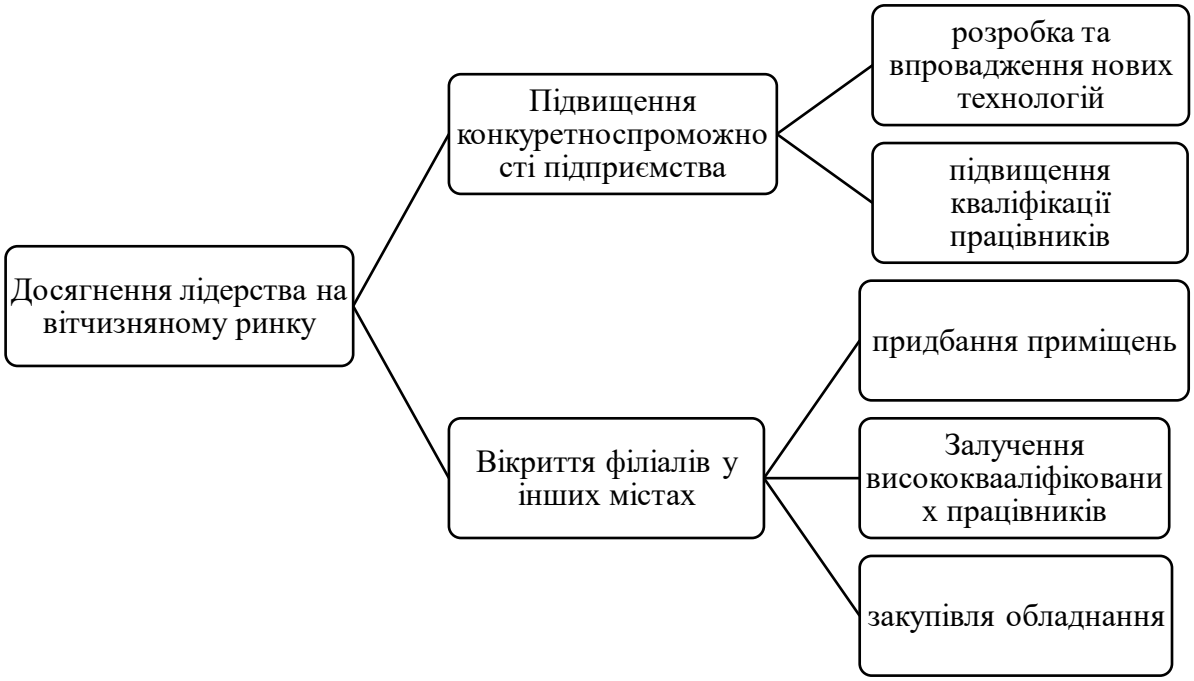


Рис. 2.2. Дерево цілей ТОВ «Глас Трьош»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Здатність ТОВ "Глас Трьош Львів" реагувати на зміни у зовнішньому середовищі може бути впливати рівень організації підприємства, включаючи структуру управління. Для кращого розуміння того, як відбуваються комунікаційні процеси у компанії, необхідно розглянути її організаційну структуру управління, яка представлена на рисунку 2.3.

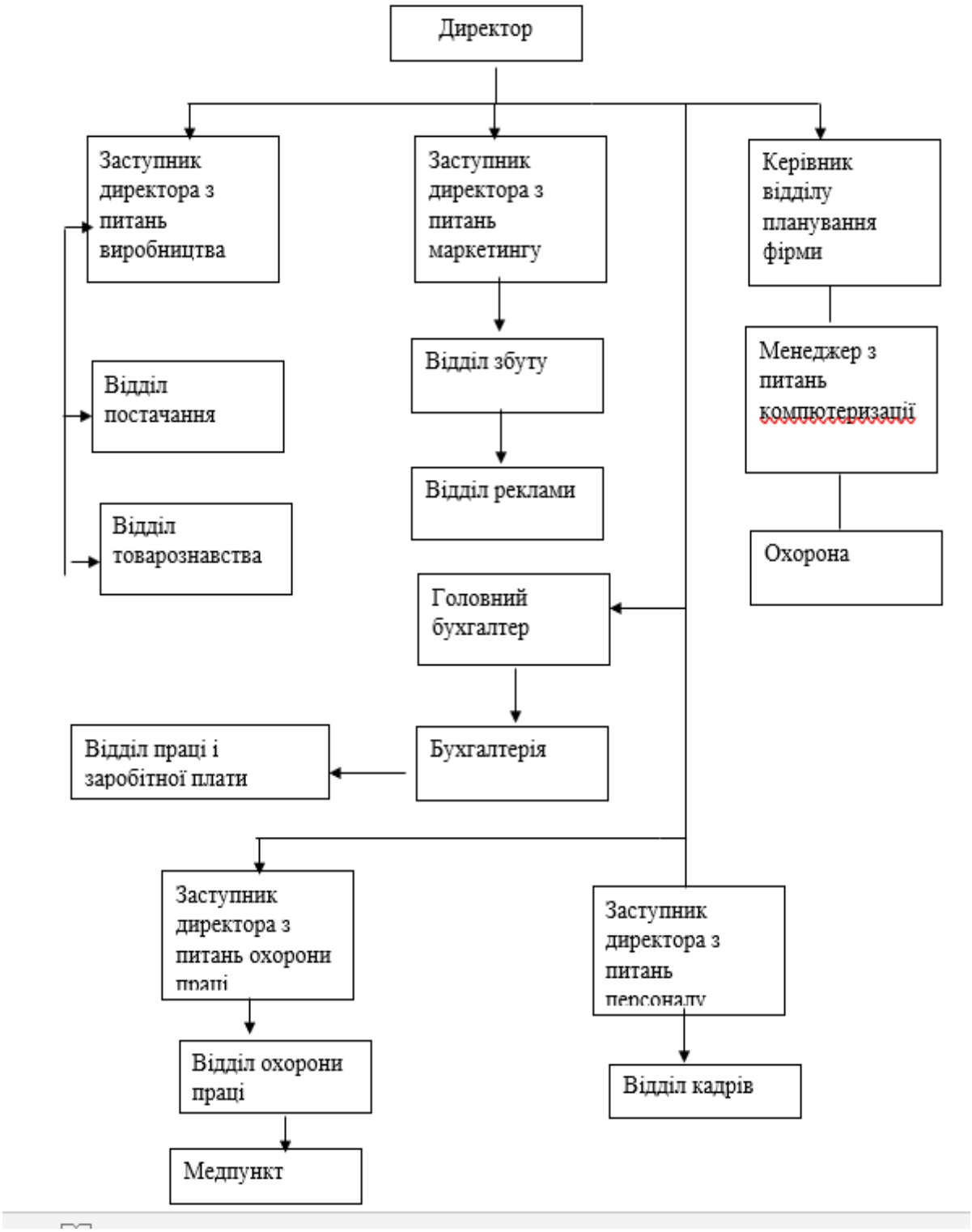


Рис.2.3 Організаційна структура підприємства ТОВ «Глас Трьош Львів»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Організаційна структура ТОВ "Глас Трьош Львів" є лінійно-функціональною. З такої структури видно, що підприємство акцентує на

поліпшенні якості з точки зору реалізації, намагаючись делегувати повноваження за видами діяльності для окремих напрямків. Це означає, що вони розділяють відповідальність за пошук нових рішень у продажах обладнання для технічної безпеки, відповідності за пошук нових постачальників, розробки рекламних стратегій та обслуговування споживачів. Крім того, компанія активно підкреслює значення логістики та своєчасної доставки товарів до клієнтів.

Обрання лінійно-функціональної структури управління можна пояснити цілями та завданнями компанії, оскільки цей тип структури об'єднує переваги як лінійної, так і функціональної структур.

У лінійно-функціональній організаційній структурі управління присутні лінійні та функціональні підрозділи. Лінійні підрозділи отримують основні завдання від керівників та мають відповідальність за їх виконання, тоді як функціональні підрозділи виконують завдання в рамках своїх функціональних областей.

Повноваження в цій організаційній структурі передаються від керівників до підлеглих відповідно до ієрархічної структури. Вся організація розділена на конкретні компоненти, кожен з яких виконує свої завдання та має відповідні обов’язки.

Переваги організаційної структури управління ТОВ "Глас трьош Львів" включають:

- компетентність керівників окремих підрозділів, що дозволяє забезпечити високий рівень професійної експертизи та відповідальність у виконанні завдань;

- можливість контролю діяльності як всього підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів, що сприяє забезпеченню ефективності та вчасності прийняття рішень;

- можливість ефективного використання ресурсів, оскільки кожен підрозділ може оптимально використовувати свої ресурси для досягнення власних цілей та сприяння загальним стратегічним цілям підприємства.

- поліпшення координації на кожній з окремих ділянок роботи, що дозволяє ефективно забезпечити взаємодію між підрозділами та досягнення загальних цілей компанії.

До сильних сторін ТОВ "Глас Трьош Львів" можна віднести наступне:

- наявність кількох складів у 5 містах України дозволяє підприємству оперативно функціонувати на території ринку цих міст та створювати логістичний ланцюжок для своєчасної доставки товару до кінцевого споживача;

- компетентний та відкритий управлінський апарат сприяє впровадженню нових та прогресивних рішень як у сфері управління, так і з технічної точки зору. Це дозволяє підприємству розвиватися та підтримувати сприятливу атмосферу в колективі;

- сформована база клієнтів-підприємств та політика "діалогу" з новими партнерами дозволяють створити взаємовигідні умови співпраці та розвивати підприємство надалі.

Щодо слабких сторін ТОВ "Глас Трьош Львів", вони включають наступне:

- відсутність інтернет-магазину та обмежений функціонал сайту можуть обмежувати можливості покупців, так як немає можливості замовлення товарів онлайн та отримання інформації про наявність товарів на складі;

- труднощі у веденні обліку на складі можуть призводити до збільшення витрат на утримання та необхідно постійно оновлювати інформацію про оборотність продукції та її наявність;

- обмежена доступність продукції для приватного сектору порівняно з оптовими покупцями може призвести до втрати конкурентоспроможності та недооцінки ринкових можливостей.

2.2. Оцінка основних показників діяльності ТОВ «Глас трьош»

Для оцінки діяльності ТОВ "Глас трьош Львів" та визначення напрямків для подальшого зростання важливо використовувати різноманітні методи діагностики. Основними з них є вертикальний і горизонтальний аналіз балансу, звіт про фінансові результати, а також комплексна діагностика фінансового стану. Ці методи дозволяють зрозуміти, як ефективно підприємство використовує свої ресурси та як можна покращити його фінансове положення.

У Додатку Б наведено основні показники фінансово-господарської діяльності компанії за 2020-2022 роки, які можуть бути використані для проведення аналізу та оцінки її результатів.

У 2020 році, в умовах поширення пандемії Covid-19, спостерігалося зниження ефективності ТОВ "Глас Трьош" за показниками фінансово-господарської діяльності. Наприклад, обсяг чистого прибутку зменшився на 79%, незважаючи на зростання обсягів реалізації на 39%. При цьому обсяги собівартості реалізованої продукції зросли на 46%, а інші операційні витрати практично втричі збільшились.

Війна в Україні теж вплинула на підприємство "Глас Трьош", яке спеціалізується на виробництві листкового скла. Ось деякі наслідки:

- перерви в постачанні сировини: Воєнний конфлікт призвів до затримок у постачанні необхідної сировини для виробництва скла, що мо зниження його обсяг виробництва;

- підвищення витрат на безпеку: підприємство було може змушене збільшити витрати на захист від можливих загроз та на охорону працівників та об'єктів;

- обмеження на міжнародному ринку: Війна обмежила можливості експорту листкового скла на міжнародному ринку через порушення торговельних маршрутів та перешкоди на кордонах.

Отже, військовий конфлікт став серйозним викликом для підприємства "Глас Трьош" і призвів до різних негативних наслідків для його діяльності та стабільності.

Незважаючи на складну ситуацію на підприємстві, у країні та у світі в цілому під час пандемії COVID-19, підприємство не понесло збитків, а навпаки, у 2022 році спостерігається значне покращення за всіма показниками. Наприклад, обсяги реалізації зросли в 6,5 рази, а чистий прибуток збільшився в 8,5 рази.

З метою аналізу, доцільно порівняти структури витрат компанії у 2021 році, коли були активовані карантинні обмеження, та у 2022 році. Структуру витрат підприємства за 2020 рік наведено на рис. 2.4.



Рис.2.4. Структура витрат ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

У 2021 році витрати на персонал і амортизацію знову складають значну частку у діяльності компанії. При цьому витрати на персонал зросли на 6%, а амортизаційні відрахування зменшилися на 2%. Ці факти свідчать про важливість управлінських аспектів, зокрема у сфері персоналу, для компанії Глас Трьош Львів.

Оскільки амортизація становить значну частку витрат компанії, рекомендується провести діагностику стану основних фондів ТОВ «Глас Трьош Львів» та їх придатності. Для цього можна скористатися показниками, наведеними на рисунку 2.5.

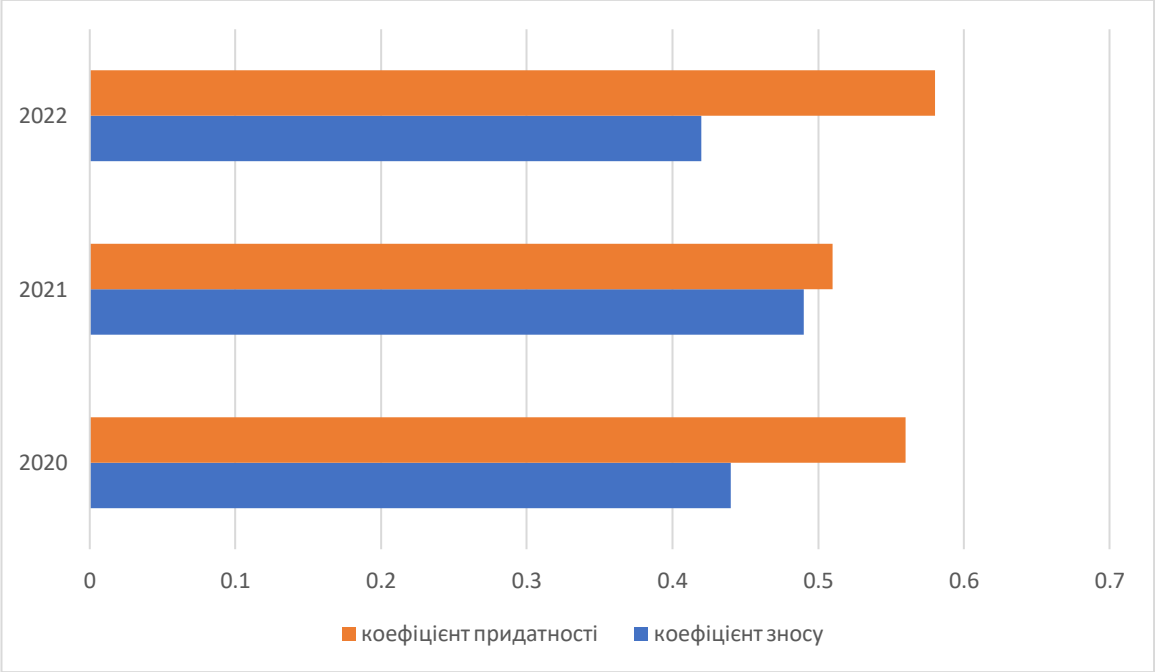


Рис. 2.5. Показники стану основних засобів ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Крім того, важливо розглянути показники ефективності використання оборотних засобів у ТОВ "Глас Трьош Львів" для визначення того, наскільки успішно підприємство керує своєю дебіторською заборгованістю та використовує свої запаси. Ключові показники за цим напрямом наведено на рисунку 2.6.

Оборотність оборотних активів показує позитивну динаміку, зростаючи майже в 7 разів протягом періоду 2020-2022 років. Тривалість одного обороту зменшилась на 29 днів. Оборотність виробничих запасів також зросла майже вдвічі у 2021 році, але в 2022 році спостерігалося значне зниження, більше ніж в 15 разів, що призвело до збільшення тривалості одного обороту виробничих запасів на 53 дні. Навіть при зниженні оборотності дебіторської

заборгованості у 2021 році через пандемію, відповідний коефіцієнт у 2022 році зрос на 6 разів. Загалом за період 2020-2022 років тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилась на 12 днів.

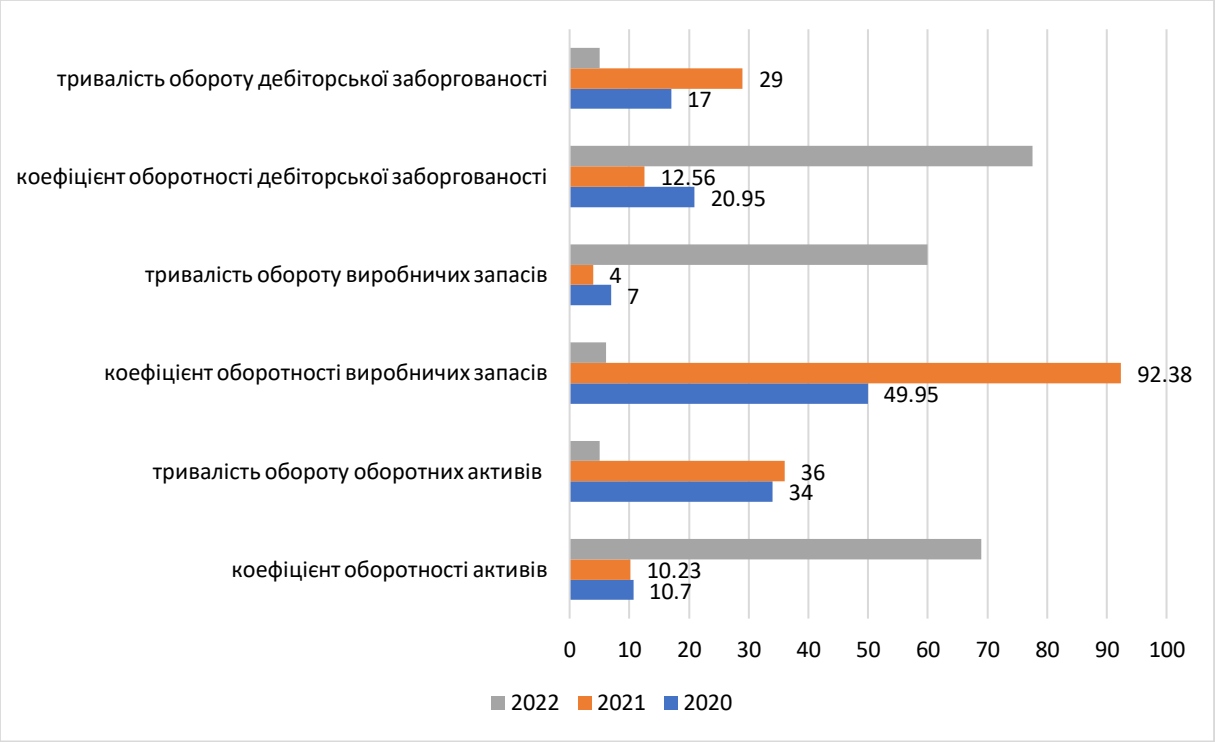


Рис. 2.6. Індикатори ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

В сучасному бізнес-середовищі проведення оперативного, достовірного та об'єктивного аналізу фінансової ліквідності та платоспроможності стає особливо важливим для оцінки ефективності системи управління бізнесом. Це пояснюється тим, що в останні часи досить часто виникають випадки порушення платіжної дисципліни з боку підприємств, що призводить до збільшення ймовірності неплатоспроможності та подальшого банкрутства. Показники зазначених аспектів для досліджуваного підприємства наведено на рисунку 2.7.

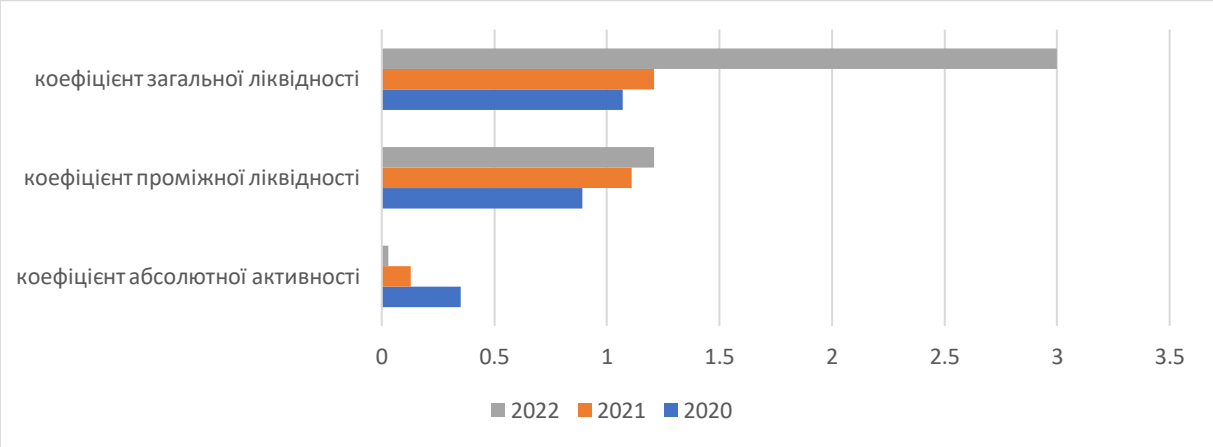


Рис.2.7. Показники ліквідності ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ "Глас Трьош Львів" у період з 2020 по 2022 рік має велике значення, оскільки значно нижче нормативного рівня. Коефіцієнт проміжної ліквідності вказаний за той же період має тенденцію до зростання і перевищує нормативне значення. Крім того, спостерігається позитивна тенденція для коефіцієнта загальної платоспроможності, оскільки протягом досліджуваного періоду відзначається його зростання. Отримані показники фінансової стійкості ТОВ "Глас Трьош Львів" наведено на рисунку 2.8.

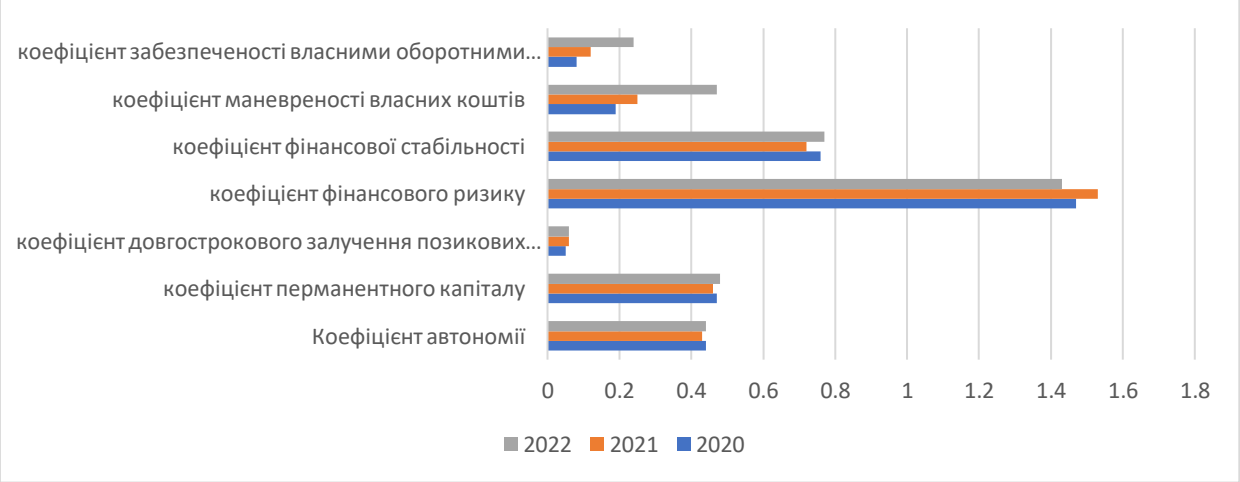


Рис. 2.8. Показники фінансової стійкості ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

У компанії спостерігається стабільність за показниками автономії, довгострокового залучення позикових коштів, маневреності власних коштів та забезпеченості власними оборотними коштами. Однак інші фінансові показники свідчать про нестійкість фінансової ситуації у компанії. Незважаючи на це, вони вказують на певні позитивні зміни, які сприяють підвищенню рівня фінансової стійкості підприємства: ризик фінансових втрат зменшився, а показники маневреності власних коштів та забезпеченості власними обіговими коштами зросли більш ніж удвічі.

Це свідчить про наявність проблем та нестабільну ситуацію у процесі формування фінансової стійкості ТОВ "Глас Трьош Львів". Показники рентабельності також показали зниження у 2021 році, що свідчить про погіршення фінансового стану компанії (рис. 2.9). Це відбулося через скорочення валюти балансу компанії, що збільшило загрозу для її фінансової стійкості.

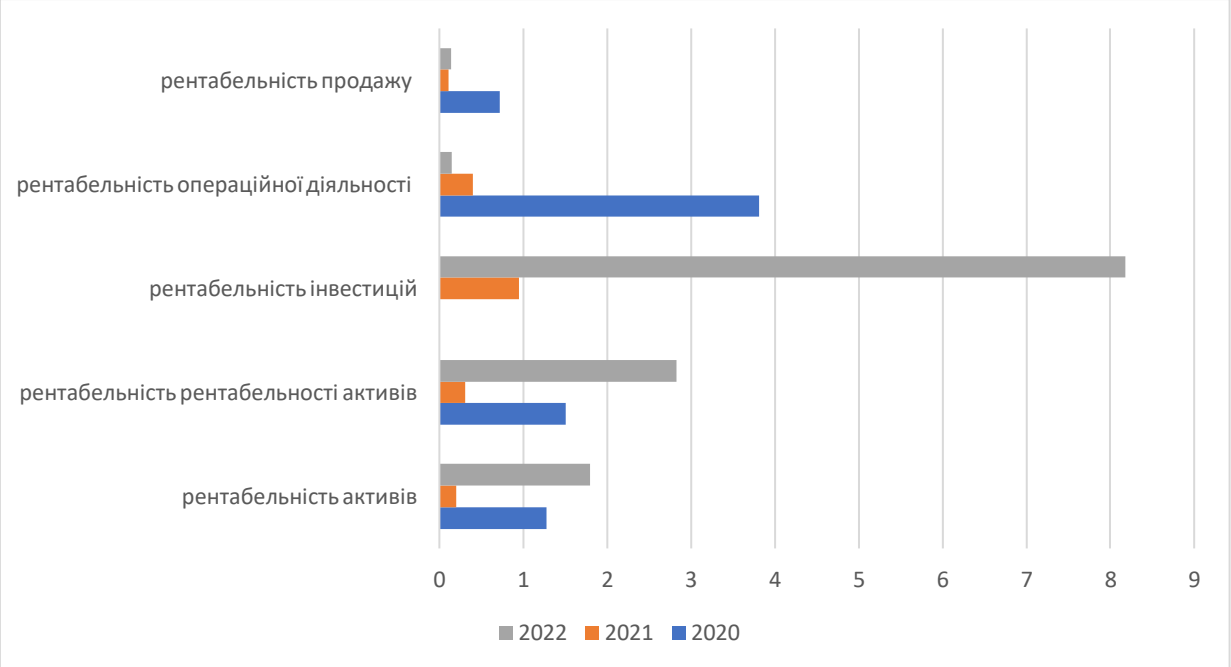


Рис. 2.9. Показники рентабельності ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Незважаючи на те, що компанія отримує чистий прибуток, навіть під час пандемії, її показники рентабельності залишаються на відносно низькому рівні. У 2022 році зафіксовано значне зростання рентабельності інвестицій. Також помітно невелике підвищення рентабельності активів і власного капіталу. Проте, протягом досліджуваного періоду з 2020 по 2022 роки рентабельність операційної діяльності та продажу значно знизилась.

Проведений аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ "Глас Трьош Львів" дозволив виявити слабкі моменти у функціонуванні компанії, які потребують удосконалення. Особливу увагу слід зосередити на підвищенні ефективності системи менеджменту. Крім того, аналіз дозволив ідентифікувати можливі напрями подальшого удосконалення.

2.3. Аналіз системи менеджменту ТОВ «Глас Трьош Львів»

Організаційна структура та система менеджменту ТОВ "Глас Трьош Львів" характеризуються недостатньою формалізацією та регламентованістю. Для проведення аналізу системи управління діяльністю компанії необхідно оцінити фактичну організаційну структуру та її відповідність принципам ефективного управління. Для цього в рамках даного дослідження будемо використовувати три етапи оцінювання системи менеджменту.

На першому етапі ми проведемо загальне оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. Оскільки на підприємстві відсутній чіткий стратегічний контур управління, відповідно, не розроблена стратегія розвитку та функціональні стратегії. Дерево цілей підприємства не міститься в нормативних документах, тому визначення коефіцієнта охоплення цілей не можливе.

На рисунку 2.10 представлені результати визначення коефіцієнтів ефективності організаційної структури управління ТОВ "Глас Трьош Львів".

Протягом 2020-2022 років помітне збільшення коефіцієнтів ефективності організаційної структури управління (ОСУ) компанії, які перевищують значення 1, свідчить про ефективність управлінських дій менеджменту. Однак у 2021 році через пандемію Covid-19 і нестабільну ситуацію цей показник наближався до 1, що вказує на зниження ефективності організаційної структури компанії. У 2022 році відбулося характерне підвищення коефіцієнту ефективності ОСУ, що позитивно відображає дії менеджменту компанії.

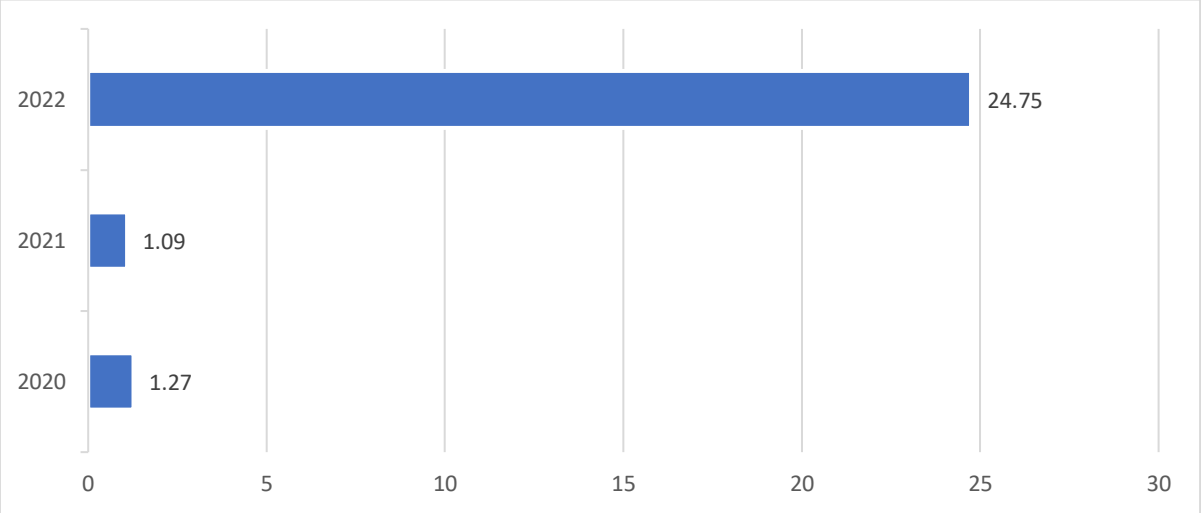


Рис. 2.10. Коефіцієнти ефективності організаційної структури управління ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Заснований на принципі економічності, цей принцип стверджує, що структура підприємства повинна бути такою, щоб сприяти досягненню цілей з мінімальними витратами. Тому при аналізі системи управління компанії важливо врахувати частку адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу (ЧАУП) (див. рисунок 2.11).

У період з 2020 по 2022 роки відбулося збільшення частки адміністративно-управлінського персоналу у загальній кількості працівників ТОВ "Глас Трьош Львів" на 1%. Зауважимо, що у 2021 році, на тлі пандемії,

цей показник зрос до 17%, що стало результатом скорочення чисельності працівників, зокрема виробничого персоналу, такого як монтажні бригади. Однак загалом, у 2022 році частка адміністративно-управлінського персоналу перебуває в межах допустимого і нижче нормативного значення, яке становить 15%.

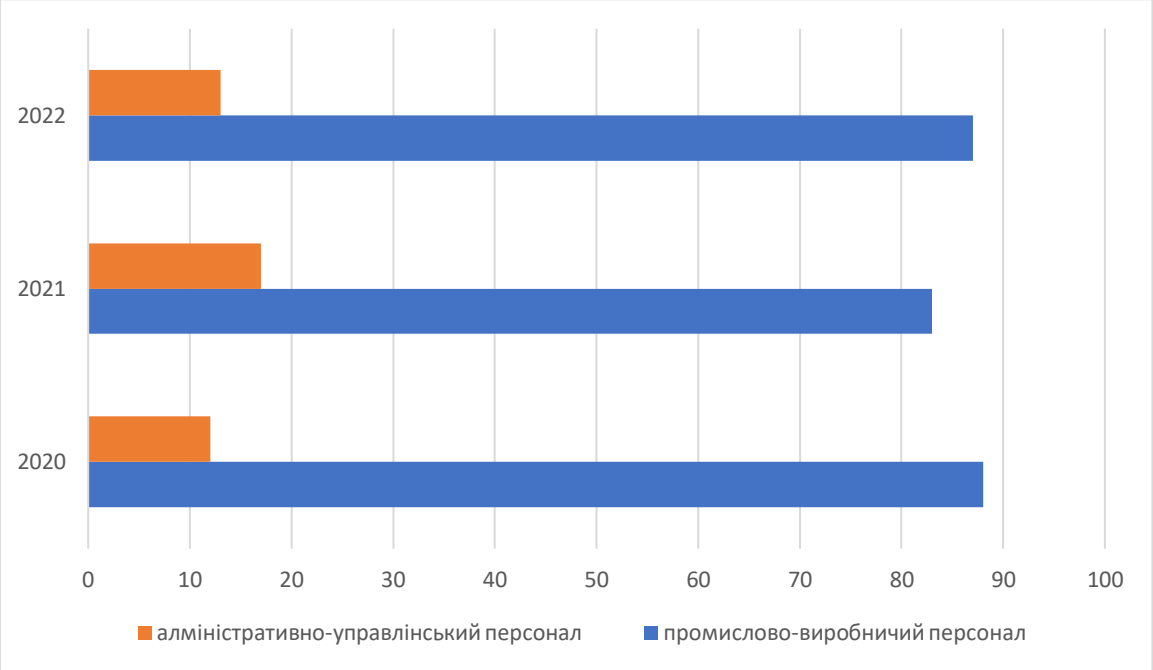


Рис.2.11. Частка адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу ТОВ «Глас Трьош Львів»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Де важливо визначити пропорцію між кількістю оперативних та функціональних керівників (Кс):

$$К_с = \frac{Ч_{АУПл}}{Ч_{АУПд}} = \frac{8}{6} = 1{,}33, \qquad 2.1$$

На підприємстві переважають лінійні керівники порівняно з функціональними, що відповідає рекомендованим стандартам і свідчить про позитивну організацію роботи компанії. Також важливо визначити питому частку чисельності функціональних співробітників (Чф):

$$Ч_ф = \frac{Ч_ф}{Ч_{АУП}} = \frac{5}{8} = 0{,}63, \qquad 2.2$$

Більшість адміністративно-управлінського персоналу складають функціональні працівники, що перевищує нормативне значення в 50%. Це має негативний вплив на ефективність управління. Також потрібно врахувати коефіцієнт співвідношення кваліфікації управлінського персоналу на зайнятих посадах (Ккв):

$$К_{кв} = \frac{Ч_{відп}}{Ч_{заг}} = \frac{64-6}{64} = 0{,}91, \qquad 2.3$$

Під час дослідження було встановлено, що недостатньо високий рівень кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу призводить до ряду проблем у таких сферах діяльності, як:

- збут: порушення термінів постачання, тривале оформлення відвантажувальних документів, неузгодженість термінів виконання за договорами з фактичним завантаженням виробництва;
- матеріально-технічне забезпечення замовлень: запізнення у комплектації замовлень основними та допоміжними матеріалами;
- виробництво: низька культура виробництва, виконавська та виробнича дисципліна, часті порушення правил експлуатації обладнання, низький рівень технічного розвитку, нових виробів, технологій тощо.

Показники ефективності витрат на управління ТОВ "Глас Трьош Львів" за період 2020-2022 років представлені на графіку 2.12.

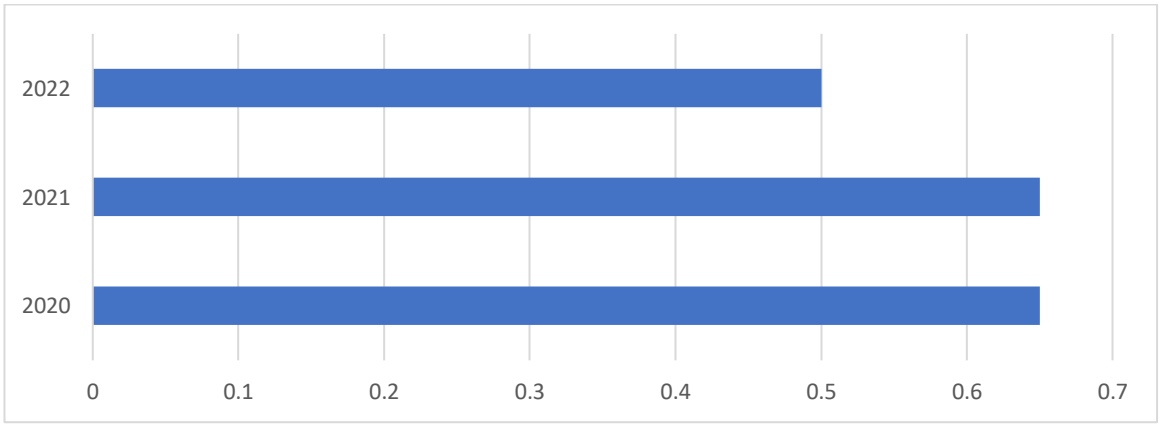


Рис.2.12. Коефіцієнти ефективності витрат на управління ТОВ «Глас Трьош Львів»

У 2022 році коефіцієнт ефективності витрат на управління знизився, і цей показник став меншим за 1. Це свідчить про те, що витрати на систему менеджменту можуть бути неоправданими, оскільки система менеджменту виявилася витратною і потребує підвищення ефективності в даному контексті. Зазначимо, що витрати на управління становлять 3% від загальних поточних витрат підприємства, що відповідає рекомендованим стандартам.

Результати узагальненого оцінювання ефективності організаційної структури управління ТОВ "Глас Трьош Львів" представлені на графіку 2.13. Інтегральний показник, який було визначено, дозволяє ідентифікувати не лише прямі наслідки системи менеджменту підприємства, але й допомагає утворити загальне уявлення про стан організаційної структури управління компанією, виявити недоліки окремих її складових, усунення яких може сприяти підвищенню ефективності системи менеджменту.

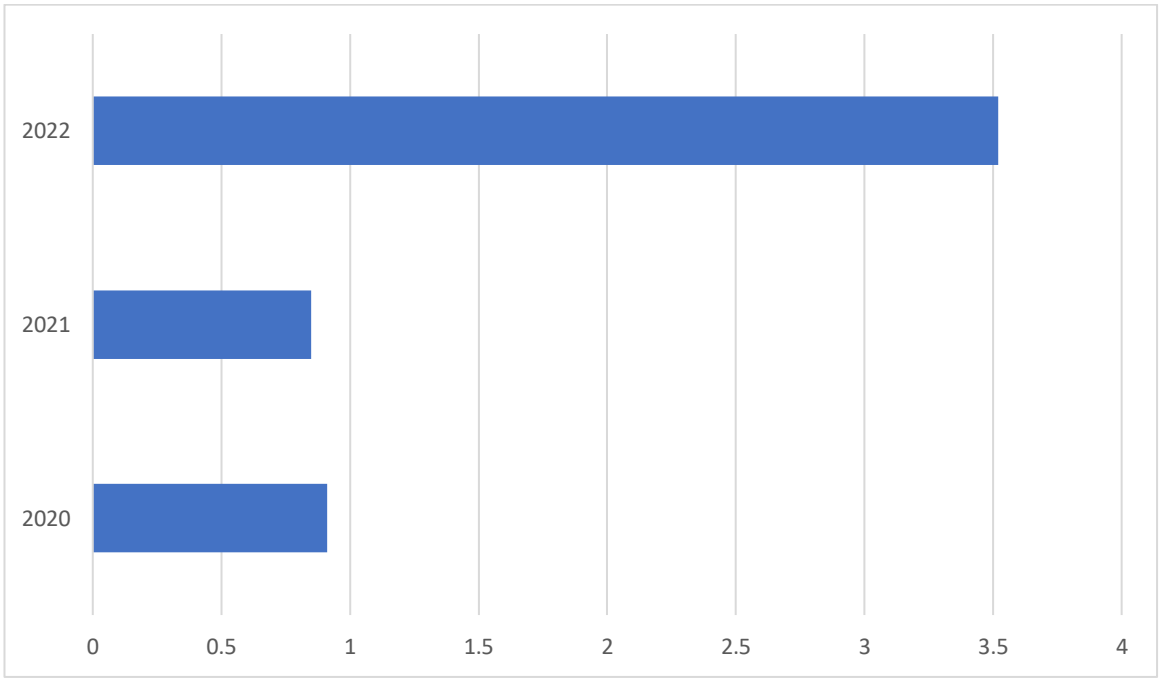


Рис. 2.13. Узагальнений показник ефективності організаційної структури управління ТОВ «Глас Трьош Львів»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

У період з 2020 по 2022 рік інтегральний показник ефективності організаційної структури управління підприємства був менше 1, що вказує на

недостатній рівень управління та організаційної структури протягом цього періоду. Однак у 2022 році спостерігається значне покращення ситуації, що підтверджується зростанням інтегрального показника і його значним перевищенням контрольного значення 1. Таким чином, компанії вдалося адаптуватися до умов постпандемічного розвитку і досягти високого рівня управління, тобто структура управління стала досить високоефективною складовою системи менеджменту. Вона здатна забезпечувати високу результативність функціонування ТОВ.

На другому етапі ми проведемо оцінку кадрового складу системи управління ТОВ "Глас Трьош Львів". Рівень кваліфікації управлінського персоналу компанії протягом 2020-2022 років залишався стабільним і склав 1, оскільки всі працівники, які входять до складу адміністративно-управлінського персоналу, мають вищу освіту. Це свідчить про те, що на підприємстві працюють висококваліфіковані управлінці, які мають достатній потенціал для ухвалення ефективних управлінських рішень.

У 2020 році рівень оборотності кадрів склав 41%, що знаходиться у межах норми від 30% до 50%. Це свідчить про те, що система управління на досліджуваному підприємстві є нестійкою, і у компанії не створені належні умови для праці та для заміщення вакансій управлінського персоналу. У 2021 році ситуація покращилася, оскільки рівень оборотності управлінських кадрів став менше встановленого нормативного значення. Це може бути пояснено зменшенням активності компанії на тлі поширення пандемії в цілому. Однак у 2022 році цей показник знову зрос, що свідчить про певне зниження стабільності управлінського персоналу компанії.

На третьому етапі ми проведемо оцінювання ефективності системи управління підприємства з урахуванням її гнучкості за допомогою "соціального підходу". Для цього було проведено опитування співробітників ТОВ "Глас Трьош Львів". У опитуванні взяли участь 64 співробітники підприємства. З них 48 осіб висловили незадоволеність існуючим станом справ на підприємстві, 40 осіб підтвердили єдність уявлень персоналу про

майбутній стан підприємства, та також 40 осіб висловили опір змінам. Крім того, 44 особи відповіли, що співробітники мають єдині уявлення про те, які дії допоможуть покращити майбутній стан підприємства, а 35 осіб відмітили опір змінам з боку керівників підприємства.

За допомогою отриманих результатів ми можемо оцінити рівень гнучкості системи управління, за допомогою формули:

$$I = \frac{\frac{РН * РЄ * РУ}{Ср * Сп}}{100} = 0{,}91 \qquad 2.4$$

Оскільки отриманий показник становить 0,91, що менше за 1, можна заключити, що потрібно підвищити гнучкість системи управління компанії. Таким чином, система управління компанії є недостатньо гнучкою і вимагає підвищення ефективності, щоб краще адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Це також передбачає покращення швидкості реагування на ці зміни як з боку адміністративно-управлінського персоналу, так і виробничого персоналу.

2.4. Заходи щодо вдосконалення системи менеджменту у ТОВ «Глас Трьош Львів»

Враховуючи виявлені фактори, що впливають на ефективність системи управління в ТОВ "Глас Трьош Львів", пропонується впровадити заходи щодо організації віртуального проєктного офісу. Віртуальний проєктний офіс - це оптимально організоване середовище, в якому члени команди проєкту можуть здійснювати управління проєктом, проводити наради, вести переговори з партнерами та зберігати проєктну документацію. При цьому співробітники можуть працювати дистанційно, що особливо актуально в умовах ковід-кризи та введеного воєнного стану. Основні вимоги до організації віртуального проєктного офісу компанії включають:

- наявність реального (фізичного) управлінського офісу – приміщення;
- встановлення єдиних внутрішньофірмових стандартів підготовки та супроводу проєктів;
- використання інформаційної технології, зокрема платформи OnlyOffice;
- наявність бази даних та шаблонів типових рішень для проєктів;
- комп’ютерна мережа, яка з'єднується з Інтернетом.

Забезпечення безпеки комп’ютерних мереж, що дозволяє команді проєкту працювати в реальному часі, незважаючи на географічний розподіл її членів.

Розглянута компанія "Глас Трьош Львів" має лінійно-функціональну організаційну структуру, де фахівці розподілені по відділах і одночасно займаються документацією за кількома проєктами. У таких умовах при розширенні компанії та збільшенні кількості реалізованих проєктів, зокрема непередбачених, можуть виникнути наступні проблеми:

- висока завантаженість співробітників, що може призвести до збільшення плинності, низької якості виконання робіт та затримок у виконанні;
- збільшення затримок у здачі проєктної документації, що може призвести до збільшення фінансових, трудових та ресурсних витрат за проєктом;
- збільшення частки робіт, які виконуються субпідрядниками, що може призвести до втрати компанією частини виручки і погіршення якості проєктів, а також до затримок у виконанні проєктної документації.

Віртуальний проєктний офіс передбачає об'єднання декількох відділів підприємства з метою інтеграції управлінських процесів. Його основа - це розподілена комп'ютерна система, побудована на базі телекомунікаційних мереж, що дозволяє користуватися спільними програмними засобами, базами даних та знань, вести єдиний облік, контроль і моніторинг робіт за проєктом,

а також проводити відеоконференції та телекомунікаційні наради у реальному часі. Під час створення проєктного офісу для розглянутого підприємства можна виділити кілька послідовних етапів, які подано на рисунку 2.14.

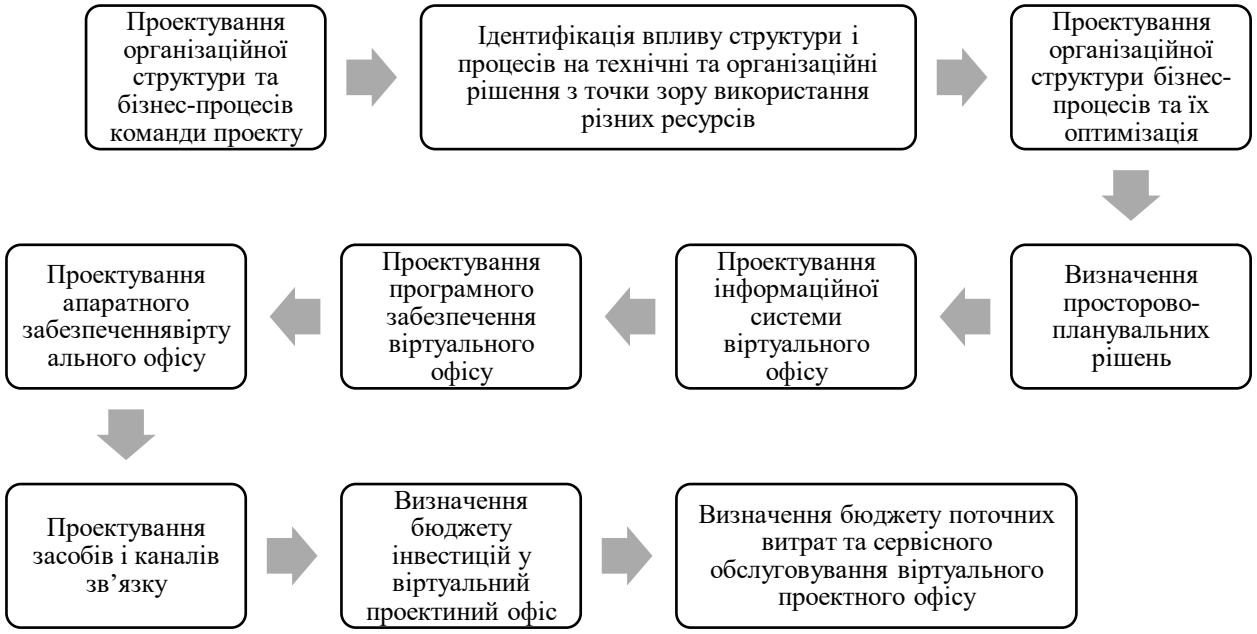


Рис.2.14. Етапи формування віртуального проєктного офісу ТОВ «Глас Трьош Львів»

Джерело: розроблено автором

Для керування великими проєктами часто створюється спеціалізований підрозділ, який може називатися проєктним офісом або дирекцією з управління проєктом. В цей підрозділ входять керівник проєкту, адміністратор та фахівці, які мають досвід у різних аспектах управління проєктом. Ці співробітники об'єднуються в команду проєкту. В організації може успішно поєднуватися функціональна та проєктна діяльність. Функціональна діяльність спрямована на виконання поточних цілей і завдань, тоді як проєктна діяльність виникає у випадку потреби у вирішенні нових складних завдань або організації великих подій, які мають обмежений час та фінансові ресурси. Якщо функціональна діяльність зазвичай вписується у вже існуючу організаційну структуру та регламентується стандартами та процедурами, проєктний підхід може бути менш формалізованим і менше автоматизованим.

У теперішній момент у ТОВ «Глас Трьош Львів» не існує єдиної бази даних, яка б об'єднувала всю інформацію щодо минулих проєктів. Наразі існують окремі бази для кожного проєкту окремо. Однак для більш ефективної роботи необхідно створити загальну базу даних, яка включатиме в себе інформацію про всі види виконаних проєктів. Це випливає з критерію порівняння процесів та методологій, а також культури управління проєктами на рівні проєктного управління, а також з критерію накопичення інформації про досвід, отриманий з минулих проєктів. Недосконаліть стратегічного планування управління проєктами призводить до збільшення вартості, а також до інших витрат, таких як матеріальні та часові ресурси.

При розробці заходів для підвищення ефективності системи менеджменту у компанії "Глас Трьош Львів" слід врахувати, що більшість співробітників проводять на роботі від 8,5 до 9,5 годин на день, що вище за нормативні 8 годин. Це може призвести до ряду проблем, таких як затримка термінів здачі проєктної документації, збільшення витрат фінансових, трудових і ресурсних, а також відсутність часу для проходження курсів підвищення кваліфікації. Також може збільшитися відсоток робіт, які виконуються субпідрядниками, що може призвести до зниження прибутку компанії та погіршення якості робіт.

Для впровадження віртуального проєктного офісу потрібна певна технічна база, яка включає ноутбуки для роботи з програмним забезпеченням, необхідним для створення та обміну проєктною документацією. Крім того, співробітники повинні пройти навчання з орієнтації у віртуальному робочому середовищі. Потрібні інвестиції, що описані в таблиці 2.1, включають в себе витрати на придбання необхідного обладнання та навчання персоналу.

Створення віртуального проєктного офісу передбачає створення умов для ефективної комунікації між членами команди під час спільного виконання завдань. Це можливо лише за умови наявності відповідних засобів зв'язку, комп'ютерної техніки, спеціалізованого програмного забезпечення,

телекомунікаційних інструментів, різноманітної оргтехніки, а також застосування сучасних інформаційних технологій.

Таблиця 2.1

Інвестиційні витрати для забезпечення ефективної роботи персоналу віртуального проєктного офісу ТОВ 2Глас Трьош Львів»

№ п/п	Найменування	Кількість співробітників, осіб	Вартість, грн
	Ноутбуки	6	6*25000=150000
	Програмне забезпечення	6	20000
	Навчання персоналу	15	15*4000=60000
	Разом		230000

Джерело: сформовано автором

Також важливо визначити, який вплив створення проєктного офісу матиме на ефективність системи менеджменту компанії. Передбачається, що запропоновані заходи сприятимуть збільшенню єдності в уявленнях персоналу про майбутній стан підприємства та про дії, які сприятимуть його покращенню, на 25%. Однак при цьому очікується опір змінам з боку підлеглих на рівні 50%.

Крім того, впровадження віртуального проєктного офісу матиме також соціальний вплив, що позитивно вплине на результативність системи менеджменту компанії:

- зниження рівня навантаження. Завдяки створенню офісу, розробкою проєктної документації будуть займатися співробітники відповідних центрів відповідальності, що сприятиме розвантаженню інших працівників та скороченню затримок у виконанні проєктних завдань;
- підвищення мотивації працівників, що призведе до підвищення продуктивності праці та якості виконаної роботи;

- зменшення коефіцієнта звільнень працівників, що допоможе компанії зберегти висококваліфікованих фахівців та створити сплочений колектив для ефективної роботи;
- покращення комунікації між командою проекту.

У ситуації, коли країна зазнає впливу ковід-кризи та воєнного стану, впровадження віртуального проєктного офісу сприятиме компанії наступним чином:

- зменшить терміни розробки проєктної документації на 8%, що сприятиме зниженню трудових витрат на розробку проєктів;
- зменшить частку робіт, що виконуються компаніями-субпідрядниками, що позитивно вплине на прибуток компанії та якість виконання проєктів;
- знизить рівень завантаження працівників;
- підвищить мотивацію співробітників;
- скоротить кількість звільнень співробітників;
- поліпшить комунікацію між командою проєкту та сприятиме обміну досвідом у виконанні різних проєктів.

Висновки до другого розділу

На підставі проведених аналізів можна визначити, що ТОВ "Глас Трьош Львів" є перспективною компанією з амбітними планами на досягнення провідних позицій на ринку України.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Глас" дозволяє зробити висновок, що компанія успішно пройшла через карантинні обмеження 2020 року, спричинені пандемією Covid-19. Більш того, вона значно підвищила свою ефективність у 2021 році: обсяги продажів зросли у 6,5 рази, а чистий прибуток - у 8,5 рази. Показники оборотності оборотних активів,

ліквідності та фінансової стійкості показують позитивну динаміку, хоча рентабельність залишається на невисокому рівні.

Аналіз системи управління діяльністю ТОВ "Глас Трьош Львів" вказує на те, що організаційна структура керівництва компанії є в цілому ефективною. Однак низький рівень кваліфікації адміністративного та управлінського персоналу. Навіть з урахуванням покращення ефективності системи управління у 2022 році, її гнучкість є недостатньою для швидкої адаптації до змін.

Згідно з результатами проведених досліджень, рекомендується впровадити віртуальний проєктний офіс. Цей офіс передбачає інтеграцію управлінських процесів декількох відділів підприємства. Його функціонування дозволить користуватися спільними програмними засобами, базами даних та знань, вести єдиний облік, контроль і моніторинг робіт за проектом, а також проводити відеоконференції та телекомунікаційні наради в реальному часі.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна визначити систему менеджменту підприємства як систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів, спрямованих на організацію та розвиток діяльності підприємства в цілому. Структура цієї системи визначається як форма розподілу та співробітництва управлінських функцій, яка спрямована на виконання різних процесів менеджменту з метою досягнення поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз системи менеджменту підприємства дозволяє виявити недоліки, які можуть бути зумовлені як формуванням самої системи менеджменту, так і її функціонуванням. Шляхом аналізу таких параметрів, як об'єкт та суб'єкт менеджменту, вхідні та вихідні дані системи, механізм управління та зовнішнє середовище, можна виявити недоліки системи та уникнути негативних наслідків її функціонування. Наприклад, аналіз допуску системи менеджменту підприємства дозволяє забезпечити високу якість таких ресурсів, як інформація, сировина та кадри, що забезпечує високу якість результатів системи менеджменту компанії, включаючи нововведення, творчі ідеї та інноваційні технології.

Аналіз системи менеджменту інноваційною діяльністю за її ознаками вказує на те, що у системі важливий не лише кількісний показник елементів, а й їх взаємозв'язок, здатність ефективно співпрацювати та взаємодіяти з іншими підсистемами підприємства та зовнішнім середовищем. Відповідність характеристикам системи менеджменту підприємства, зазначеним вище, гарантує її ефективне функціонування навіть у неприятних умовах, які можуть скластися внутрішньо та зовнішньо для підприємства. Проведення діагностики системи менеджменту підприємства за всіма зазначеними параметрами становить основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності бізнесу.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що ТОВ " Глас Трьош Львів " є компанією з великим потенціалом та амбіційними цілями. Вона має намір зайняти провідні позиції на ринку України у сфері виробництва скла.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ " Глас Трьош Львів " свідчить про те, що компанії вдалося не тільки вижити під час карантинних обмежень у 2021 році через пандемію Covid-19, але й значно підвищити ефективність у 2022 році. Обсяги реалізації зросли в 6,5 разів, а чистий прибуток збільшився в 8,5 рази. Показники оборотності оборотних активів, ліквідності та фінансової стійкості показують позитивну динаміку, але показники рентабельності залишаються низькими.

Аналіз системи управління діяльністю ТОВ "Глас Трьош Львів" показав, що організаційна структура компанії є досить ефективною. Однак низький рівень кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу викликає ряд проблем, зокрема, у розробці проєктів та встановленні систем відеоспостереження і контролю віддаленого доступу. Навіть при зростанні ефективності системи управління у 2022 році, її гнучкість не є достатньою для швидкої адаптації до змін.

На підставі аналізу ключових процесів у підприємстві було визначено фактори, що мають вплив на ефективність системи управління. Серед них - спільне розуміння та співпраця між керівництвом та персоналом, ступінь готовності організації до управління проєктами, доступність ресурсів для підвищення ефективності системи управління, кількість та розмаїття проєктів, які передбачається включити або адаптувати з урахуванням змін у компанії. Особливу увагу слід приділити організаційним, політичним та культурним аспектам бізнес-середовища, особливо з урахуванням поширення пандемії та введення воєнного стану, оскільки вони можуть суттєво вплинути на ефективність системи управління.

На основі проведених досліджень було запропоновано впровадити віртуальний проєктний офіс, який передбачає інтеграцію кількох відділів

підприємства з метою упрощення та оптимізації управлінських процесів. Функціонування цього офісу дозволить спільно використовувати програмні засоби, бази даних та знань, проводити облік, контроль та моніторинг робіт за проєктом, а також організовувати відеоконференції та телекомунікаційні наради в реальному часі.

Впровадження віртуального проєктного офісу має велике значення для удосконалення системи менеджменту компанії. Це може позитивно вплинути на діяльність компанії в умовах кризи, такої як пандемія COVID-19 та воєнний стан, а також сприяти її подальшому розвитку. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення гнучкості системи менеджменту та забезпечення безпеки працівників в умовах складності, які виникають у процесі бізнесу. Крім того, вдосконалене проєктне управління може зробити діяльність компанії більш стабільною, знизити ризики та, в кінцевому підсумку, покращити її фінансово-економічні показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завідна Л. Д. Концепція розвитку соціально-економічної системи та її особливості в управлінні підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. №. 2. С. 68-75.

2. Варченко О. М., Свиноус І. В., Биба В. А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. №. 3-4. С. 44-50.

3. Куцик П.О., Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. №. 2. С. 145-155.

4. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №. 1. С. 78-82.

5. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №. 23. С. 204-209.

6. Коваль А. В. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології.–Вінниця: *Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ*, 2019. Ч. 1.747 с. С. 172.

7. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №. 1. С. 90-95.

8. Проценко В. М. Системи управління підприємствами в умовах неопостіндустріальної модернізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №. 68. С. 54.

9. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №. 4. С. 77-81.

10. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. №. 10. С. 36-45.

11. Попрозиан О. І. Формування взаємозв'язків та взаємодія функцій менеджменту з метою удосконалення роботи підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2018. №. 1. С. 93-100.

12. Задорожний З. М., Омецінська І.М. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2021. №. 4. С. 169-184.

13. Варченко О. М., Свиноус І. В., Биба В. А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. №. 3-4. С. 44-50.

14. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. №. 24. С. 51-57.

15. Райко Д. В., Подрез О. І. Формування інструментів управління промисловими підприємствами за теоретичним і функціональним підходами. *Бізнес-інформ*. 2018. №. 3. С. 386-393.

16. Лотарєв А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2017. №. 1. С. 155-164.

17. Лохман Н. В., Лохман Н. В. Концептуальні засади управління інноваційним підприємством. *Економіка. Бізнес-адміністрування. Право*. 2018. №. 5 (5). С. 118-129. 77

18. Супрун С. Основний зміст системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вересн. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 1. С. 101.

19. Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. №. 57. С. 137-143.

20. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. – 2018. №. 1 (1). С. 510-513.

21. Зоріна О. А., Ксендзук В. В., Гордополов В. Ю. Використання інновацій та функціонування системи управління діяльністю підприємств зовнішньої торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. №. 5. С. 142-148.

22. Потій В. З., Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості і проблеми застосування в Україн. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2017. №. 1-2. С. 54-59.

23. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. №. 1. С. 73-77.

24. Дідоренко Т., Белова І. Значння оперативного обліку в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2017. №. 1-2. С. 29-37.

25. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. №. 16. С. 461-467.

26. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. №. 18. С. 10-15.

27. Овчарук В. В. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава*. 2018. №. 8. С. 46-51.

28. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. Т. 87. С. 178-184.

29. Дмитрів К. І., Шпак Ю. Н. Дослідження інформаційних систем в управлінні підприємствами: досвід та перспективи. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут.* 2017. №. 14. С. 231-239.]

30. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Т. 2. №. 24. С. 4-12.

31. Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. Держава та регіони. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №. 3. С. 99-104.].

32. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Т. 3. №. 14. С. 166-172.

33. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник.* 2021. Т. 70. №. 3. С. 140-147.

34. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір.* 2020. Т. 164. С. 101-105.

35. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2018. №. 193. С. 284-289.

36. Кондіус І. С. Теоретичні засади дослідження ефективності корпоративного управління комерційного банку. *Економічні науки. Облік і фінанси.* 2018. Т. 1. №. 15 (57). С. 90-102.

37. Бержанір І. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р.). Технодрук, 2021. 379 с.

38. Сумець А. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2020. Т. 6. С. 126-143.

39. Євась Т. В., Коломієць А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2019. С. 39-45.

40. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. №. 28 (3). С. 154-161.

41. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. №. 13 (2). С. 114-117.

42. Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С., Макаренко А. О. Збалансована система показників–ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №. 2. С. 80-87.

43. Полчанінова І. Л., Касьяненко А. А. Система управління франчайзингом у сфері туристських послуг. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука.* 2018. №. 1 (2). С. 72-75.

ДОДАТКИ