

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Герасименко Денис Дмитрович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства (на
прикладі ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»)»

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)-2

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Герасименко Д.Д..
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

управління бізнесом

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Герасименко Д.Д. «Забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»))» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026

В сучасних умовах функціонування організацій, мінливість ринку, нестабільність політичної ситуації та високий рівень конкуренції, змушує менеджмент на пошуки нових напрямів та можливостей для розвитку підприємства. Розробка стратегічних планів не є можливою без систематичного проведення оцінки ефективності управління, що обумовлює визначення управлінської ефективності, як один з ключових аспектів здійснення управління організацією. Оскільки, розвиток економіки відбувається циклічно, так само і організації протягом свого існування проходять певні цикли розвитку. Останнє зумовлює необхідність оцінювання ефективності управління організації з урахуванням етапу її життєвого циклу.

У першому розділі роботи розглянуто сутність і види ефективності управління організацією, розкрито основні підходи до оцінки ефективності управління організацією, а також охарактеризовано особливості визначення ефективності управління. У другому розділі висвітлено практичні результати дослідження. Визначено, що ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» згідно з теорією життєвого циклу організації знаходиться на етапі зрілості. В результаті дослідження виявлено - управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» проводиться ефективно.

Рекомендується розвивати напрямки навчання персоналу, зокрема створення адаптаційних та навчальних програм. Іншим пріоритетним напрямком є розробка мотиваційної системи персоналу, а також здійснення інших заходів для поліпшення управління та загальної діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ефективність, управління, підприємство, життєвий цикл, резерви підвищення ефективності.

ABSTRACT

Gerasimenko D.D. “Security of increased efficiency of business activities (on the application of LLC “PLAST-TRANS”)” - Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2026

In the modern conditions of the functioning of organizations, market volatility, instability of the political situation and a high level of competition push the management to search for new directions and opportunities for the development of the enterprise. The development of strategic plans is not possible without a systematic assessment of management effectiveness, which determines the definition of management effectiveness as one of the key aspects of managing an organization. Since the development of the economy is cyclical, organizations also undergo certain cycles of development during their existence. The latter makes it necessary to evaluate the effectiveness of the organization's management, taking into account the stage of its life cycle.

In the first section of the work, the essence and types of organizational management efficiency are considered, the main approaches to evaluating the effectiveness of organizational management are revealed, and the features of determining management efficiency are also characterized. The second chapter highlights the practical results of the research. It was determined that "TEPLOKOM" LLC is at the stage of maturity according to the theory of the life cycle of the organization. As a result of the research, it was found that the management of "TEPLOKOM" LLC is carried out effectively.

It is recommended to develop the direction of personnel training, in particular, the creation of adaptation and training programs. Another priority direction is the development of the personnel motivation system, as well as the implementation of other measures to improve the management and general activity of TEPLOKOM LLC.

KEY WORDS: efficiency, management, enterprise, life cycle, efficiency improvement reserves.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1 Сутність і види ефективності управління	6
1.2. Основні підходи до оцінки ефективності управління організацією	13
1.3 Визначення етапів життєвого циклу організації та особливості оцінювання ефективності управління на них	21
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» НА ДОСЯГНУТОМУ ЕТАПІ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	36
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».....	36
2.2 Дослідження процесу управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» та визначення етапу його життєвого циклу	43
2.3 Оцінка ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» на нинішньому етапі	53
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ«ПЛАСТ-ТРАНС»	61
3.1 Заходи щодо підвищення ефективності управління ТОВ «ПЛАСТ- ТРАНС».....	61
3.2 Обґрунтування запропонованих заходів поліпшення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»	70
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	78

ВСТУП

В сучасних реаліях економічної та політичної нестабільності зовнішнього середовища, непередбаченості кон'юнктури ринку та загострення конкуренції, функціонування українських підприємств значною мірою залежить від стратегічного управління та, безпосередньо, прогнозування напрямів їх розвитку. Наразі, розробка стратегічного планування не є можливою без систематичного проведення оцінки ефективності управління, що дає чітке розуміння напрямів розвитку діяльності організації. Як відомо, розвиток економіки має певну циклічність, так само і організації протягом свого існування проходять певні цикли розвитку. Останнє зумовлює необхідність проведення оцінки ефективності менеджменту організації з врахуванням етапу її життєвого циклу.

Серед науковців і практиків питання ефективності управління організацією є досить актуальним, оскільки воно відіграє важливу роль у здійсненні діяльності організацій та є підґрунтям для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

Вивченню аспектів ефективності управління організацією присвячено роботи багатьох вітчизняних та закордонних вчених, серед яких слід виділити дослідження таких авторів теоретичної думки, як О.І. Гуторова, О.О. Гуторов, С.І. Мельник, О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, Т.А. Сініцина, О.А. Сметанюк, О.П. Сочівець, П. Друкер та І. Адізес. Однак, частина аспектів проблеми ще потребує подальшого дослідження та пошуку шляхів вдосконалення цього важливого елементу діяльності підприємства. Це і визначило мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження – визначити шляхи підвищення ефективності управління на прикладі ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».

У відповідності до мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність і види ефективності управління;
- узагальнити основні підходи до оцінки ефективності управління організацією;
- визначити особливості визначення ефективності управління на різних етапах життєвого циклу організації;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»;
- дослідити процес управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» та визначити етап його життєвого циклу;
- оцінити ефективність управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» на нинішньому етапі життєвого циклу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»
- обґрунтувати запропоновані заходи поліпшення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Об'єктом дослідження є ефективність управління організацією;

Предметом дослідження є ефективність управління організацією з урахуванням етапу її життєвого циклу.

Емпірична база дослідження – ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС», що спеціалізується на виробництві застібок-блискавок.

Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано комплекс загальнонаукових, економіко-математичних та емпіричних методів. Базовими методами дослідження використовувались метод історичного і логічного для дослідження теоретичних аспектів ефективності управління організацією, методи кількісного і якісного аналізу, дедукції та індукції при оцінюванні ефективності управління, горизонтальний аналіз для проведення аналізу фінансової ефективності у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС», а також метод порівняння при обґрунтуванні пропозицій покращення діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці шляхів покращення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, періодичні видання з теорії і практики управління підприємствами, статистичні та аналітичні дані, фінансова звітність та первинна документація ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ З УРАХУВАННЯМ ЕТАПУ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1 Сутність і види ефективності управління

Реалії сьогодення дають керівникам чітке розуміння важливості визначення ефективності управління організацією в мінливих і нестабільних умовах функціонування ринку. Її визначення та оцінка дають змогу, перш за все, оцінити ефективність діяльності організації, спрогнозувати потенційні шляхи її розвитку та забезпечити інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Серед науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, дослідження проблем ефективності управління організацією залишається досить актуальним, адже донині не склалось загальноприйнятого розуміння її сутності ані в середовищі учених, ані серед управлінців-практиків.

В класичному розумінні при обґрунтуванні сутності та змісту поняття «ефективність» такі видатні представники економічної думки, як Д. Рікардо, В. Петті, Ф. Кене, Г. Емерсон, розуміли цю категорію, як відношення ефекту до понесених витрат чи ресурсів, що витрачались задля отримання цього ефекту. Безпосередньо, під «ефектом» в науковій літературі розуміється результат, що отриманий внаслідок здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення організації. [36, с.199].

В наукових джерелах не існує однозначного погляду на трактування поняття «ефективність управління». На думку вітчизняних вчених О.І. Гуторова та О.О. Гуторової, поняття «ефективність управління» слід розглядати в порівнянні з поняттям «результативність управління». Вчені

7
вважають, що під результативністю управління слід розуміти цільову спрямованість на створення певних речей, що здатні задовольняти потреби організацій та ведуть до досягнення кінцевих результатів. Тобто «результативність управління характеризується ефектом, що досягається суб'єктом управління за допомогою його впливу на об'єкт управління. В свою чергу, ефективність управління визначається відношенням отриманого ефекту до витрат ресурсів, що були задіяні задля забезпечення отримання певного ефекту» [7, с. 39].

Схожої думки притримується С. І. Мельник, проте вважає, що слід застосовувати визначення ефективності та результативності разом, але із прив'язкою до визначення певних цілей проведення оцінки. На думку С. І. Мельника, саме ефективність управління характеризується порівнянням отриманих результатів з витратами на організацію та здійснення управління [25, с. 176-177].

В.П. Петков та Є.Г. Скібіцький, аналізуючи сутність ефективного менеджменту, характеризують ефективність управління, як складну категорію, що дає змогу відображати особливості економічних, соціальних та організаційних явищ, що визначають діяльність організацій. Таким чином, на думку авторів, «ефективність управління відображає процес управління від початкового етапу до отримання кінцевого результату, який повинен здійснюватися з мінімальними витратами та максимальними результатами» [40, с. 176-177].

Зі свого боку, В.М. Колесник та А.Ю. Суслова вважають, що ефективність управління – є сукупною результативністю роботи трудового колективу організації та безпосередньо системи заходів, що є результатом дій керівників або певних спеціалістів та у кількісному значенні виражаються, як відношення результатів діяльності організації до витрат на здійснення певних управлінських функцій. Тобто показник характеризує міру досягнення реалізованих цілей до запланованих результатів [16, с. 1259].

О.А. Сметанюк та О.П. Сочівець визначають ефективність управління, як комплексну та багатогранну категорію, яка є характеристикою управління та віддзеркалює ступінь досягнення цілей діяльності організації. Складність категорії «ефективність управління» вчені пов'язують зі складністю самого управлінського процесу. Саме тому ефективність управління є невід'ємним елементом системи управління організацією, який, в той же час, характеризується складністю через відсутність однозначних рішень [41, с. 138].

Інші вчені – О. Й. Лесько, І.В. Причеп та Н.О. Кот, а також Й. Завадський схильні розуміти ефективність управління як позитивний показник, що ілюструє співвідношення між результатом, отриманим від реалізації певних управлінських рішень та сукупними витратами, що отримані в ході реалізації стратегічних рішень і забезпечують отримання цих результатів за рахунок досягнення поставлених завдань. Автори вважають, що вимірюючи ефективність управління, слід з'ясовувати цінності, що максимізуються в процесі управління, проводити їхню оцінку та вимірювати ступінь їхнього досягнення відповідно до застосованих методів управління. Така процедура дасть змогу визначити результати, що можуть бути досягнутими при обранні тих чи інших напрямків управління, а також завоювати та утримати свої переваги на конкурентному ринку [21, с. 216; 13]. Цікаве твердження щодо сутності ефективності управління пропонує вітчизняний науковець І. Г. Шавкун. На її думку, ефективність управління слід характеризувати, враховуючи стратегію підприємства та часову обмеженість. Таким чином, ефективність управління – це «ступінь досягнення певних результатів управління відповідно до затвердженої стратегії її реалізації та за умови мінімального використання ресурсів» [47, с. 37].

У свою чергу, Н.В. Опікунова, Ю. В. Гужва та Ю. С. Ключка схильні вважати, що сутність ефективності в управлінні безпосередньо пов'язана зі системою управління. Так, автори розглядають ефективність управління як результативність функціонування системи управління та її процесів, що є

взаємодією керованої та керуючої систем. Інакше кажучи, ефективність управління виступає інтегрованим результатом взаємодії всіх компонентів управління [28].

Доволі часто ефективність управління досліджується як система, що може досягати успіхів за наявності підходящого механізму. Думається, що механізм ефективного управління організацією мусить містити елементи менеджменту – планування, координування, стимулювання, комунікацію та контроль. В цьому випадку, ефективність забезпечення цього механізму можливий за умови залучення основних бізнес-сфер організацій серед – виробництво, маркетинг, фінанси, збут, розробка нової продукції та контроль якості.

Розглянувши та проаналізувавши різні підходи науковців до визначення категорії «ефективність управління», можемо дійти висновку, що ефективність управління – одна з найважливіших сфер дослідження організації, що передбачає визначення найбільш ефективних напрямків управління чи прийнятих управлінських рішень, за допомогою зіставлення понесених нею у ході функціонування витрат до отриманого ефекту.

Ефективність менеджменту, як і будь-який процес управління включає в себе певні елементи, серед яких:

- управлінський потенціал, що означає сукупність всіх наявних та необхідних системі управління ресурсів;
- управлінські витрати, обсяг яких визначається організацією, технологіями чи особливостями робіт з реалізації функцій управління;
- особливості управління працею;
- ефективність дій колективу чи окремих працівників у процесі здійснення діяльності організації;
- реалізацію інтересів усіх зацікавлених у ефективній діяльності організації осіб;

- досягнення цілей організації, що були визначені керівництвом [40, с. 177].

Отже, з огляду на означені елементи ефективності управління, ця категорія у повній мірі відображає також і відмітні ознаки економічних, соціальних і організаційних явищ, які характеризують діяльність організації.

Більшість науковців погоджується з твердженням стосовно необхідності розгляду ефективності управління в різних аспектах, які у сукупності наштовхують на усвідомлення складності управлінських проблем і вказують на розмаїття критеріїв ефективності, пов'язане з доцільністю виділення різних видів ефективності управління. Наразі в науковій літературі виділяють три основні види ефективності управління, а саме: економічну, організаційну та соціальну.

Під економічною ефективністю управління слід розуміти вид ефективності, що описує успіх, який здобувається засобами управлінського впливу. При цьому, успішність відображається ступенем досягнення визначених раніше цілей. Особливістю економічної ефективності управління є вартісний характер засобів досягнення цілей, а основною ціллю – отримання доходу від діяльності, котрий перевищує сукупні витрати, понесені задля його отримання. Досягнення економічної ефективності управління можливе за умов приділення уваги таким економічним складовим, як: економічність, результативність, фінансова стійкість, успішність у досягненні запланованої мети, а також мінімізації витрат на одержання визначеного результату. Слід зазначити, що економічна ефективність управління відображає:

- ступінь використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів;
- досягнення максимального обсягу виробництва за умови використання ресурсів відповідної якості за мінімально витрачені кошти;
- виробництво продукції необхідної вартості за мінімальних витрат;

– міру затрат на досягнення поставленої мети [10, с. 42; 21, с. 217-218].

У свою чергу, організаційна ефективність управління відображає безпосередньо якість побудови самої організації, якість системи її управління, методи та способи прийняття управлінських рішень, реакцію менеджменту на конфлікти в колективі чи реакцію працівників на організаційні зміни, а також міру вдосконалення результатів функціонування чи організаційні зміни, які відбуваються в процесі діяльності організації.

О. Й. Лесько, І. В. Причеп, О.Н. Кот виділяють такі принципи організаційної ефективності управління, як: наявність лідера, що відповідає за результат функціонування організації; урівноваження інтересів між керівниками та персоналом або громадськістю; заохочення творчої ініціативності підлеглих із можливістю розкриття їхнього трудового потенціалу; наявність спільної мети та розуміння цілей організації; існування зворотного зв'язку стосовно досягнення поставлених результатів та їх узгодження з керівництвом; швидкість у прийнятті управлінських рішень [21, с. 218].

На нашу думку, зазначені принципи потребують пояснень щодо важливості їхньої наявності в організації. Лідер – ключова персона в діяльності організації, що не просто здійснює управлінські функції, а і направляє підприємство через стимулювання та мотивування працівників розвиватись та вдосконалюватись, тому наявність в організації «лідера», а не «керівника» сприяє більш ефективній діяльності організації. Оскільки, в організації та поза її межами керівники співпрацюють з підлеглими чи громадськістю, ефективна співпраця не може відбуватись без урівноваження інтересів обох сторін. Істотним є заохочення у підлеглих творчої ініціативності для розкриття трудового потенціалу, оскільки розвиток організації забезпечується завдяки інноваційності та новим ідеям. Згуртованість колективу організації, наявність та розуміння спільної мети та цілей організації, а також отримання зворотнього зв'язку від начальства

створює для співробітників атмосферу взаємоповаги та розуміння на робочому місці, що в результаті впливає на підвищення продуктивності персоналу. Наостанок, швидкість прийняття управлінських рішень висвітлює підготовленість керівників до раптових негараздів, адже від того, як керівник впорається з вирішенням проблем залежатиме подальша доля організації.

Характеризуючи соціальну ефективність управління, варто говорити про відповідність господарських результатів діяльності організації і сформованих суспільством або окремими індивідами основних цілей суспільства. Базовими критеріями, що визначають соціальну ефективність є привабливість посади чи роботи для працівників і високий рівень їх задоволеності. Цей різновид ефективності також відображає формування корпоративного духу та сприятливого психологічного клімату всередині організації, атмосферу залученості та важливості працівників, як окремих елементів, а також, відображає результати впливу економічних заходів на формування способу життя людей. До принципів соціальної ефективності управління передусім можуть бути віднесені принципи стабільності в організації, які передбачають зростання: заробітної плати; соціального клімату в колективі; кар'єрного росту, а також мотивації та соціальної захищеності працівників [33, с. 461].

Соціальна ефективність управління, на нашу думку, є досить недооціненою. Найбільше соціальні аспекти стосуються співробітників організації. Найважливішим принципом соціальної ефективності є рівень стабільності в організації, що напряду має вплив на стан працівників та рівень їхньої задоволеності. Складові соціального управління виражаються фінансовими та нефінансовими елементами, наявність та вдосконалення котрих сприяє поліпшенню результатів праці.

Як відомо, соціальна ефективність управління цілком залежить від загальної інтегрованої ефективності менеджменту, саме тому одним із головних завдань керуючої системи є визначення способу та напрямів її підвищення. Серед дієвого інструментарію покращення соціальної

ефективності можна виділити підвищення кваліфікаційних компетентностей працівників, сприяння у набутті ними практичних навичок, забезпечення відповідного рівня освіти, проведення періодичних атестаційних перевірок. Тому, О.К. Єлісеєва цілком слушно, на нашу думку, вважає соціальну ефективність управління «одним із пріоритетних стратегічних напрямків управління, що сприятиме майбутньому розвитку організації»[11].

Таким чином, у сучасних умовах ефективність є важливою характеристикою діяльності організації, від якої залежатиме її подальший розвиток. Ефективність управління передбачає встановлення найбільш ефективних напрямків управління чи прийнятих управлінських рішень на основі співвідношення витрат, понесених організацією в ході функціонування, до отриманого ефекту.

1. 2. Основні підходи до оцінки ефективності управління організацією

Визначення ефективності управління забезпечується її комплексною оцінкою, яка проводиться за допомогою використання певних підходів і системи показників.

П. Ф. Друкер, один із фундаторів управлінської науки, вважає, що в теорії та практиці існує основних п'ять підходів до оцінки ефективності управління – цільовий, функціональний, множинний, композиційний та поведінковий [51]. Цільовий підхід базується на досягненні встановлених системою управління цілей діяльності найбільш раціональним способом. Таким чином, ефективність управління за цим підходом вимірюється рівнем досягнення показників, що визначають головні цілі діяльності організації. Функціональний підхід ґрунтується на оцінці ефективності управління з погляду на організацію праці та роботу управлінців. Відповідно застосовуються показники продуктивності управлінської праці, скорочення

плинності управлінських кадрів, зменшення термінів обробки інформації та інші. За множинного підходу оцінка проводиться за допомогою узагальнюючих показників діяльності організації, які охоплюють кілька важливих аспектів управлінської діяльності. Композиційний підхід дозволяє визначити ступінь впливу управлінської праці на функціонування організації. До показників оцінки на основі цього підходу можна віднести продуктивність праці, обсяги реалізації продукту, приріст прибутку та інші. Останнім виділяють поведінковий підхід, сутність якого полягає у вимірюванні ступеню задоволеності потреб різних груп, зацікавлених у діяльності організації, серед них можуть бути споживачі, акціонери, постачальники чи внутрішні підрозділи організації.

У своєму дослідженні О.Ю. Щеглова, О. І. Судакова та М. В. Лаже, пропонують розглядати систематизовані А. А. Тихомировою сім основних підходів до оцінювання ефективності управління (рис. 1.1.).

При цьому варто зауважити, що, наприклад, у третьому підході ефективність розглядається як результативність діяльності конкретної системи управління, що визначається показниками, які відносяться і до об'єкту управління – як техніко-економічні результати виробництва, і до суб'єкту управління – через фінансові витрати для утримання керуючої системи чи витрати часу на реалізацію управлінських операцій. Характерною особливістю п'ятого підходу є оцінка через показники кількості, якості та оперативності виконання рішень. Специфіка шостого підходу полягає у визначенні ефективності управління через досягнення цілей за рахунок використання персоналу по принципу «економічних витрат обмежених ресурсів».

Останній підхід також включає в себе розгляд соціальної ефективності [49, с. 187].

Підхід до оцінювання ефективності управління	Зміст підходу
1. Оцінка ефективності управління як ефективності виробництва	Поєднання цих категорій пояснюється існуючим взаємозв'язком між процесом управління та виробничими результатами
2. Оцінка ефективності управління на основі співвідношення кінцевих результатів діяльності організації з управлінськими витратами	Основна сутність полягає у визначенні результату порівняння величини витрат на управління з результатами діяльності управлінського апарату організації
3. Оцінка ефективності управління як результативності діяльності конкретної системи управління	Відображається у різноманітних показниках стану об'єкта управління і власне управлінської діяльності
4. Оцінка ступеня досягнення цілей управління	Ефективність управління визначається за допомогою визначення рівня досягнення поставлених цілей організації
5. Оцінка ефективності управлінських рішень за двома напрямками: – ефективність окремих управлінських рішень; оцінка процесу прийняття управлінських рішень	За першим напрямом оцінка базується на визначенні цілей та виборі критеріїв, якими проводиться оцінка можливих варіантів рішень. Другий напрям передбачає оцінювання ефективності управління через оцінку процесу прийняття конкретних рішень
6. Оцінка ефективності управлінської праці	Розглядаються витрати, пов'язані з роботою управлінців
7. Оцінка ефективності вдосконалення управління виробництвом	Мета підходу у визначенні ефекту від реалізації заходів, пов'язаних із удосконаленням управління виробництвом

Рис. 1.1. Підходи до оцінювання ефективності управління

Джерело: розроблено автором за даними [48, с. 188].

Разом із тим, Т.А. Сініцина у своїй праці відзначає, що запропоновані А. В. Тихомировою та узагальнені у роботі О.Ю. Щеглової, О. І. Судакової та М. В. Лаже сім підходів можна значно звузити, зважаючи на ряд істотних причин. Перш за все, на думку авторки, перший, третій та четвертий підходи є невід'ємними один від одного, тобто ефективність управління за ними визначається як оцінка досягнення цілей організації на основі ефективності виробництва та ефективності управлінської системи. П'ятий підхід все-таки розглядає ефективність лише окремих управлінських рішень, а не діючу систему управління загалом, у свою чергу шостий підхід визначає об'єктом оцінки показники стану управління та кадрового персоналу, проте не бере до

уваги характеристику цілеспрямованості управлінської системи, тому самотійно, на погляд науковиці, застосовуватись ці два підходи не можуть. Окрім цього, Т. А. Сініцина вважає, що сьомий підхід значно виходить за межі проблематики пошуку шляхів оцінки ефективності управління через фокусування на вдосконаленні управління, пов'язаного з витратами ресурсів [38]. Таким чином, можна дійти висновку, що відмінними змістовними підходами авторка вважає лише два: синтезований підхід на основі першого, третього і четвертого та другий підхід. Інші – є складниками системи показників означених двох підходів.

У свою чергу, С. Т. Пілецька та Т. Ю. Коритько пропонують здійснювати оцінку ефективності управління організацією на основі чотирьох сформованих підходів: цільового, системного, внутрішньоорганізаційного і конкурентного підходів. Цільовий підхід орієнтується на перспективу та визначає шляхи досягнення сформованої мети. Системний підхід розглядає та оцінює організацію як цілісну систему, тому, зважаючи на це, ефективність управління залежатиме від якості та координованості підібраних елементів організації. За внутрішньоорганізаційним підходом ефективність управління визначається за пріоритетністю підвищення кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку. Щодо конкурентного підходу автори вказують, що він базується на здатності системи управління забезпечувати задоволення інтересів зацікавлених сторін на основі стратегії обмеженої оптимізації, за якої досягнення будь-якої однієї мети обмежується необхідністю і вимогами досягнення іншої [41, с. 101]. Практичне значення використання запропонованих авторами підходів дещо звужується через основний недолік останнього, яким не визначено єдиного погляду на склад показників оцінки ефективності управління.

На думку Л.М. Шимановської-Діанич та Н. С. Педченко, ефективність управління тісно пов'язана із загальною ефективністю функціонування організації. З огляду на це науковиці пропонують досліджувати ефективність управління виключно через підходи, пов'язні з характеристикою

господарської діяльності всієї організації. По-перше, через структурний підхід, що базується на структурі організації та містить три компоненти – оцінювання показників економічної діяльності, оцінювання економічних показників всієї галузі та якісну оцінку. Наступним пропонується оцінювання ефективності за допомогою системного підходу, який характеризує організацію з огляду поточних та майбутніх результатів, що, в свою чергу, робить можливим проведення комплексного аналізу з різних позицій. Третій підхід – це експрес-аналіз ефективності через застосування показників фінансової стабільності, ефективності організації через визначення різних видів рентабельності, обрахунок економічного потенціалу та співвідношення величини власного капіталу до отриманих фінансових коштів. На останок автори рекомендують використовувати для оцінки ефективності управління бенчмаркінг – порівняння досліджуваної організації з найкращими гравцями ринку чи галузі [48 ,с. 75]. Незважаючи на відмінності пропонованих методик, очевидно, що кожна з них вносить свій вклад у визначення ключових аспектів в аналізі роботи організації, а отже і ефективності управління нею.

Дійсно, ці та інші вітчизняні вчені в своїх дослідженнях схильні вважати, що ефективність управління в повній мірі пов'язана із загальною ефективністю діяльності організацій, тому повинна досліджуватись за допомогою підходів, що відображають економічні результати. Підвищення ефективності і якості роботи організації в умовах ринкової економіки дає змогу збільшити рівень прибутку, а отже, підвищити ринкову вартість організації, яка комплексно відображає не тільки наявність у неї ресурсів, а і здатність управлінського персоналу ефективно їх використовувати. Практичного використання в цьому контексті набули методи оцінки ефективності формування фінансових результатів, матричний метод та метод аналітичної геометрії. Серед основних показників оцінки ефективності управління визначають показники оцінки ефективності:

- управлінського персоналу;
- організаційної структури управління;

- технології управління;
- організаційної культури;
- управління операційною діяльністю;
- управління персоналом;
- управління фінансовою діяльністю;
- управління маркетинговою діяльністю;
- управління інвестиційною діяльністю;
- управління інноваційною діяльністю
- використання матеріальних ресурсів [9; 10, с. 70-71; 29, с.233-235; 43, с. 59].

Продовжуючи аналіз підходів щодо визначення ефективності управління, варто згадати і позицію О. А. Сметанюк та О. П. Сочівець. Виділяють п'ять напрямів, які, незважаючи на певні недоліки, є на практиці досить популярними (рис. 1.2). Як бачимо, в певній мірі вчені погоджуються з думкою С. Т. Пілецької та Т. Ю. Коритько та обирають для оцінки ефективності управління цільовий та системний підходи, а також пропонують використовувати – системну, цільову, функціональну та композиціну концепції, а також концепцію управління на основі досягнення «балансу інтересів».

У теорії управління доцільним вважається оцінювання ефективності управління і через виокремлення селективного, комплексного та фрагментарного підходів. Селективний підхід оцінює ефективність управління зі сторони одного елементу системи управління. Він поєднує у собі підходи до оцінки ефективності управління, що базуються на оцінці ефективності виробництва, управлінської праці, витрат на управління та економічній ефективності. Під комплексним підходом розуміється оцінка ефективності за комплексом окремих елементів управлінської системи. До їх складу включають елементи, які оцінюють кінцеві результати функціонування, системні ресурси, трудові ресурси, показники результативності окремих систем і рівень збалансування інтересів груп

внутрішнього та зовнішнього середовища. Третій – фрагментарний підхід ґрунтується на ефективності вдосконалення управління організації, на оцінці ефективності управлінських рішень та вартості бізнесу [44, с.210; 45 с. 188- 189]. З розглянутих підходів, на нашу думку, третій – фрагментарний підхід не дає змоги в достатній мірі визначити ефективність управління. Однак, застосування підходу до оцінки ефективності управління підприємством лише на основі оцінки рівня досягнення цілей, може застосовуватись в складі, як першого, так і другого підходів.

Концепція	Зміст концепції
Системна концепція	Результат функціонування організації залежить від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а ефективність управління визначає ступінь адаптації організації до умов зовнішнього середовища.
Цільова концепція	Діяльність організації спрямовується на досягнення цілей організації, а ефективність управління оцінюється через рівень досягнення поставлених цілей організації.
Функціональна концепція	Управлінський процес розглядається через організацію праці та діяльність управлінського персоналу. Ефективність управління вимірюється через співставлення отриманих результатів до витрат на систему управління.
Композиційна концепція	Ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на кінцеві результати функціонування організації.
Концепція управління на основі досягнення «балансу інтересів».	Ефективність управління визначає міру досягнення балансу інтересів усіх сторін, зацікавлених, у діяльності організації. Акцентує увагу на важливості інтересів зацікавлених сторін

Рис. 1. 2. Підходи до оцінки ефективності управління за О. А.

Сметанюк та О. П. Сочівець

Джерело: розроблено автором за даними [40].

Відмітною серед інших можна вважати позицію Г.О. Селезньової та І.Я. Іпполітової, які розглядають кадрове забезпечення як один з найважливіших складників для проведення оцінки ефективності управління. Задля ефективного виконання всіх покладених на управлінський персонал функцій, автори пропонують відслідковувати та забезпечувати в організації достатню

чисельність управлінського персоналу, відповідність рівня кваліфікації та підготовки персоналу для необхідної роботи, ставлення працівників до організаційних змін, творчий потенціал апарату управління та готовність керівників різних управлінських ланок до прийняття ризикових рішень [37]. Окрім цього, корисними для оцінки управління можна вважати показники, питомої ваги управлінських витрат у витратах на виробництво, випуску товарної продукції на 1 грн. витрат на управління, а також коефіцієнти якості використання управлінських робіт, співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління та стабільності кадрів.

В останні роки погляди науковців на підходи до оцінювання ефективності управління зазнали суттєвих змін. Все більше зацікавленості викликає підхід розроблений західними вченими, котрий отримав назву Value Based Management – менеджмент, заснований на управлінні вартістю [23, с. 31]. Основною відмінністю його є те, що серед важливих критеріїв ефективності управління на різних рівнях, розглядається можливість досягнення більшої економічної доданої вартості всієї організації або її окремих підрозділів. На думку С. Т. Пілецької та Т. Ю. Коритько зазначений підхід є «вимірювачем ефективності управління та дає можливість досягнення вищих результатів за рахунок залучення капіталізації, що передбачає відповідно до теорії капіталізації здатність прирощувати вартість бізнесу». За цього підходу рекомендується оцінювати вартість підприємства за допомогою показника фондового ринку (EPS та інші); дохідності власного капіталу (ROE); дохідності сукупних активів (ROA); дохідності інвестицій (ROI); показника економічної доданої вартості – EVA [34, с. 103].

Підсумовуючи найбільш популярні підходи та методики оцінки ефективності управління організацією можна відзначити, що не існує єдиного підходу, який цілковито задовольняв би усіх теоретиків і практиків і не мав би тих, чи інших обмежень. До них, до прикладу, можна віднести такі недоліки, як вузькість погляду з позиції визначення ефективності управління через виключно фінансові показники. Тому цілком

можливо погодитись із науковцями, схильними вважати застарілим проводити оцінку ефективності управління з погляду лише економічних показників. Натомість вони слушно пропонують використовувати поєднання декількох методик і підходів, що допоможе всебічно оцінити рівень ефективності управлінської діяльності в організації.

Розглянуті підходи дали розуміння, що різноманіття підходів до оцінювання ефективності викликане намаганням різних вчених знайти обґрунтування запропонованих підходів до вимірювання ефективності. Відсутність спільно визначеного підходу оцінювання ефективності чи остаточне спростування якогось із підходів не є можливим на нашу думку, оскільки кожен з них існує, і є вірним для свого фрагмента дійсності. Тому, при дослідженні, певні підходи піддаються критиці, а серед науковців виникають протиріччя у його актуальності. Таким чином, вважаємо за необхідне розгляд підходів до оцінювання ефективності управління з позиції етапу життєвого циклу організації.

1.3. Визначення етапів життєвого циклу організації та особливості оцінювання ефективності управління на них

Як відомо, розвиток економіки відбувається циклічно, так само і організації у своєму функціонуванні проходять певні цикли розвитку, кожен із яких має відповідні етапи. Зважаючи на роль менеджменту на кожному такому етапі, надзвичайно актуальним під час їх перебігу видається і визначення особливостей оцінювання ефективності управлінської діяльності. Варто зауважити, що циклічний розвиток організацій відбувається послідовно у часі, а сам цикл розділяється на певні періоди з різними оборотами, прибутками, а отже і різними методами управління. Серед учених існує думка, що середній життєвий цикл існування організації триває від 20 до

25 років, по завершенню якого організація перестає існувати або відроджується наново. Окрім того, як вітчизняні, так і зарубіжні науковці пропонують різні варіації поняття «життєвий цикл організації».

На думку Н.М. Тюріної, Т. В. Назарчук та Н. С. Карвацка, життєвий цикл організації являє «сукупність різних стадій, що утворюють коло розвитку на протязі певного періоду часу, після закінчення якого напрями діяльності організації можуть суттєво змінюватись» [42, с. 168].

Натомість І. А. Бланк висловлюється, що «життєвий цикл – це загальний період часу від початку функціонування організації до його природнього припинення існування або ж нового відродження за новими принципами, з новими управлінцями, продукцією чи технологіями [4, с. 674]. Такої ж думки притримується Х. Акрам та характеризує життєвий цикл як окреслений у часі період від прийняття рішення про створення та здійснення діяльності організації до повної юридичної ліквідації або реорганізації підприємства. [2, с. 157]. Вважаємо, що ці погляди не зовсім точно характеризують поняття життєвого циклу, адже вони не враховують аспект поділу циклу на етапи, а розглядають його як загальний часовий період.

С.В. Корягіна та Л.О. Лігоненко, на відміну від багатьох своїх колег, розділяють поняття життєвого циклу організації і загальну тривалість життя організації та розглядають життєвий цикл, як сукупність стадій, що утворюють коло розвитку організації протягом певного часового проміжку еволюції. Після зазначеного проміжку організаційні цінності та напрями діяльності схильні до максимальних змін [18, с. 6; 22, с.].

Ми погоджуємо із думкою авторів, адже беззаперечним є те, що організація протягом свого існування може включати декілька життєвих циклів, тривалість яких на пряму залежить від стратегії управління. Реалізація ефективного управління може сприяти продовженню діяльності організації та розтягуванні у часі сприятливих для організацій періодів.

Серед вчених не існує єдиної думки щодо конкретної кількості етапів розвитку організації. Зрозуміло, що кожен із етапів її життєвого циклу

потребує чіткості та скоординованості управлінських рішень, а також розуміння унікальності специфіки діяльності організації, її сфери і галузі, продукції чи організаційної структури. При цьому кількість етапів життєвого циклу в різних наукових працях коливається від трьох до десяти.

До найбільш відомих підходів до визначення етапів (стадій) життєвого циклу організацій належать моделі таких вчених, як: Л. Грейнер, І. Адізес, Д. Ліппіт, В. Шмідт, З. Шершньова, І. Бланк, С. В. Корягіна, О.Г. Мельник, О. Є. Кузьмін, Л.О. Лігоненко, Х. Акрам,. Найбільш відмітні з них підходів наведено на рис. 1. 3.

Автор		О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	І.А. Бланк	С. В. Корягіна	І. Адізес
Етапи (стадії) життєвого циклу організації	I	Зародження	Народження	Створення	Виходжування
	II	—	Дитинство	—	Стадія немовляти
	III	Зростання	—	Ріст	Стадія швидкого росту
	IV	—	—	—	Юність
	V	—	Рання зрілість	—	Розквіт
	VI	Пік діяльності	—	Зрілість	Стабільність
	VII	—	—	—	Аристократизм
	VIII	—	Кінцева зрілість	Паразитична зрілість	Рання бюрократія
	IX	Спад	Старіння	—	Бюрократія
	X	-	Відродження	Занепад	Смерть

Рис. 1. 3. Підходи до визначення класифікацій стадій життєвого циклу

Джерело: розроблено автором за даними [4; 18; 27; 50].

Зазвичай виділяють чотири основні етапи – зародження, зростання, зрілість та спад із можливим подальшим відродженням [24, с. 85].

Перший етап – зародження організації характеризується суттєвими витратами необхідних ресурсів, проте прибуток від кінцевих результатів діяльності організації ще відсутній. В залежності від галузі функціонування організації кошти спрямовуються на витрати, пов'язані з державною реєстрацією, купівлею або орендою виробничих чи офісних приміщень, закупівлею сировини та наймом працівників. На цьому етапі власник постійно знаходиться в пошуку нових можливостей залучення коштів через низький рівень зацікавленості серед інвесторів та кредиторів у їх впливанні [18, с. 21]. Варто відзначити, на етапі зародження цілі організації ще недостатньо чіткі. Всі зусилля керівника спрямовуються на розробку асортименту товарів чи послуг. Окрім цього організація весь час намагається протистояти зовнішнім чинникам впливу, задля виживання в конкурентних умовах. Організаційна структура на цьому етапі є простою, немає чіткого розподілення завдань та поділу праці. Контроль за виконанням абсолютно всіх завдань повністю здійснюється керівником.

На стадії зростання організації відбувається перехід від збиткової діяльності до беззбиткової, при чому рівень чистого прибутку від поступового рівномірного зростання нарощується до швидких темпів зростання. На цьому етапі організація займає свою нішу серед конкурентів на ринку, нарощує виробничий потенціал та збільшує виробничі обсяги та реалізацію. В незалежності від великих можливостей зростання, в той же час, цей етап є ризикованим для самої організації через неконтрольований рівень зростання, недосвідченість та некомпетентність менеджерської ланки, що в результаті може призвести до банкрутства організації [1, с. 6]. З певною поступовістю розпочинається формування цілей та мети діяльності організації. Нарощення темпів функціонування організації викликає потребу у делегуванні повноважень та вибудовуванню ієрархічної структури.

Третій етап – стадія зрілості передбачає пікову успішність та прибутковість діяльності організації. На зазначеній фазі в організації сформовано великий бюджет, штат працівників, розроблена система

управління, контролю та мотивування, організація має вузьку спеціалізацію. Дохідність організації є стабільною, виробничі обсяги досягають своїх максимальних показників, а управлінські рішення приймаються централізовано [27, с. 52]. До речі, досягнення та забезпечення за рахунок цілеспрямованої інноваційної політики максимальної тривалості цієї стадії і визначає практичну значущість управління стадіями життєвого циклу організації.

Завершальний етап життєвого циклу організація – спад. Стадії притаманне старіння організації, що транслюється через зниження рівня прибутку, фінансові показники економічної ефективності погіршуються, обсяги продажів скорочуються, що веде до банкрутства та, як результат, ліквідації організації. Основною причиною доведення організації до стадії фази спаду є старіння технологій, матеріальних ресурсів, неефективність та відсутність мотивації кадрів, а також ведення конкурентами агресивної політики на ринку, що може виявлятися у пропозиції нижчої ціни ідентичної продукції. [27, с. 53]. Стадія старіння потребує від керівництва пошуку нових можливостей та напрямів розвитку. Надалі майбутнє організації залежить лише від вірно обраної стратегії оновлення та готовності керівництва та загалом кадрів до змін, цю стадію серед науковців прийнято вважати стадією відновлення

На кожній зі стадій життєвого циклу організація проходить через певні зміни внутрішнього середовища та стикається з різними чинниками зовнішнього середовища, що потребує від менеджменту прийняття відповідних управлінських рішень. Умови прийняття рішень напряду залежать від стадії життєвого циклу організації. Саме тому важливим є розуміння методики їх визначення для кожної окремої організації..

Деякі автори схиляються до думки, що для відокремлення однієї стадії життєвого циклу від іншої варто ґрунтуватись на теорії систем. Зміни в системі можуть відбуватись лише завдяки змінам її елементів, а також взаємозв'язків між ними. Тому, ключовим фактором у зміні фаз життєвого циклу є зміна

їхнього внутрішнього середовища [19, с. 185-186]. Елементами організації, як відомо, є структура, цілі, завдання, технології та кадри, в той же час параметрами визначення стадій пропонується вважати продукцію чи послуги, напрями діяльності, персонал, розвиток технологій, фінансово-економічні показники та організаційну структуру. Дослідження вказаних елементів відбувається через використання показників, співставлення яких у загальне розуміння надасть підґрунтя для визначення етапу життєвого циклу організації.

Ю.С. Примуш вважає доцільною методику щодо визначення стадії життєвого циклу організації, яка базується на аналізі динаміки виторгу, тобто розрахунку показників обсягів продажів у динаміці. Основою для розрахунку автор вважає показники швидкості та прискорення зміни виторгу від господарської діяльності, а також визначення співвідношення фактичного виторгу до його максимального рівня та рівня в точці беззбитковості. Визначення поточної стадії життєвого циклу організації відбувається через порівняння отриманих значень показників із характерними для кожної стадії співвідношеннями [35, с. 109]. У своєму дослідженні О. І. Матюшенко висвітлює поетапність ідентифікації стадій життєвого циклу (рис. 1.4). До показників всебічної характеристики організації відносяться, на його думку, всі показники господарсько-економічної діяльності серед яких показники кінцевих результатів, виробничої ефективності, результативності конкретних підсистем організації та інші. Інтегральний показник становища організації на другому етапі ідентифікації розраховується на основі показників оцінки підсистем організації, що ілюструє динаміку змін стану організації в часовому просторі. Перелік методів, що можуть застосовуватись для визначення стадії життєвого циклу організації, включає дисперсійний аналіз; коефіцієнт варіації та його оцінку за шкалою рівня неоднорідності та диспропорцій; методи дослідження функцій та знаходження диференціалів; метод золотого січення [25, с. 65-67].

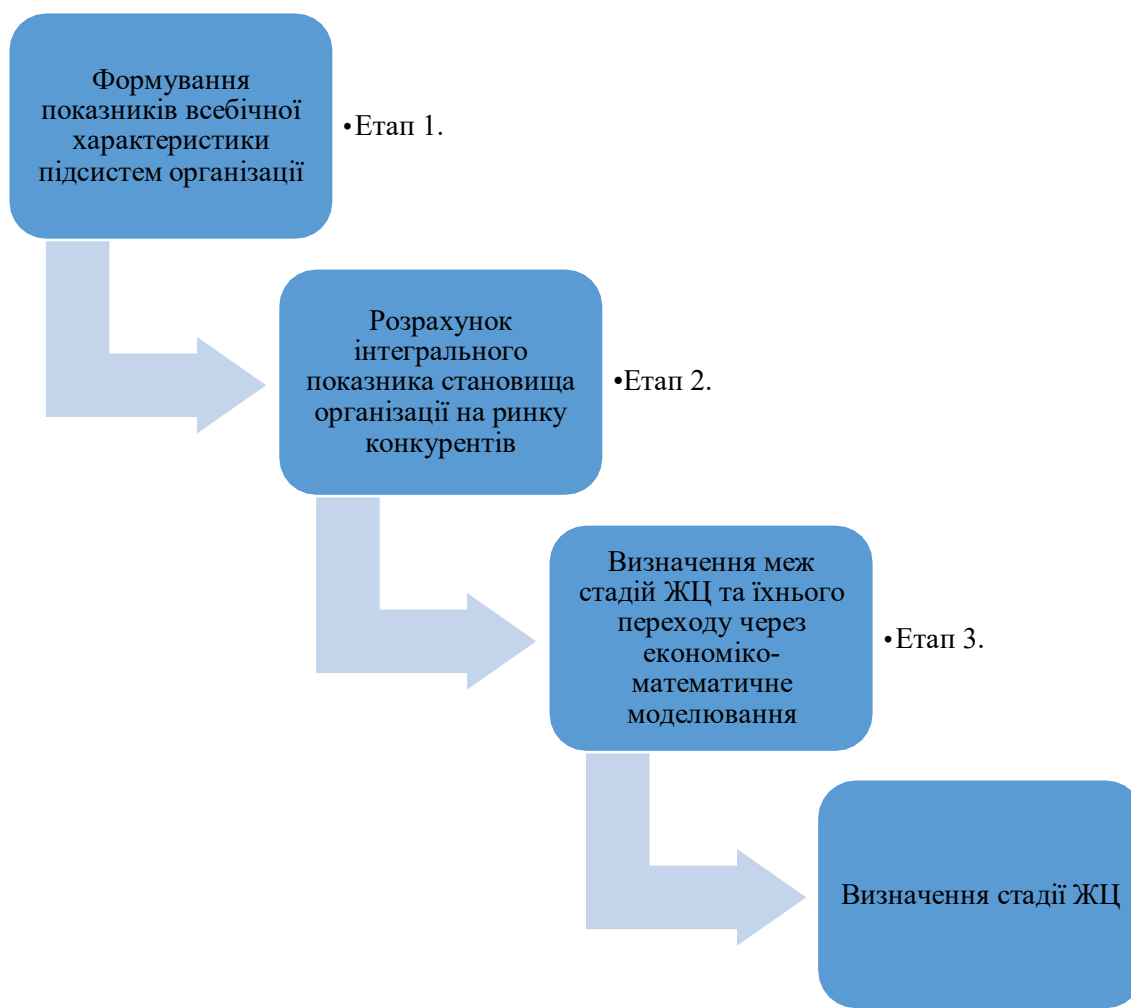


Рис. 1.4. Етапи визначення стадій життєвого циклу за О. І. Матюшенко

Джерело: розроблено автором за даними [30].

Після визначення стадії життєвого циклу організації перед менеджером постає питання визначення ефективності функціонування організації в залежності від стадії функціонування організації.

На думку В. М. Кузьомко та І. В. Онищенко, на першій стадії – зародження організації – значна увага управлінця повинна приділятися оцінці показників фінансової стійкості, платоспроможності підприємства та співставлення досягнення планових показників до фактичних. Аналіз рентабельності, оборотності коштів та фінансової стійкості буде показувати низький або ж від’ємний результат, що вважатиметься нормальним, адже на початковому етапі витрати будуть перевищувати доходи. Стадія зростання, в свою чергу,

характеризується швидкими темпами нарощування виробництва та збуту продукції чи послуг, тому менеджеру слід активно проводити оцінку показників ділової активності та рентабельності. При цьому очікується, що результати оцінювання показуватимуть динаміку зростання прибутку та набуття стабільності грошових потоків. На етапі зрілості організація вже займає свою стійку ринкову позицію та досягає пікових можливостей. Тому для оцінювання ефективності на цьому етапі показовими є рентабельність основних фондів і продукції, оборотність капіталу та продуктивність праці [20, с. 173]. Особливо важливо в цей період, продовжують автори, контролювати та утримувати стабільну діяльність, тобто оновлювати основні фонди, диверсифікувати продукцію, досліджувати ринкові тенденції, впроваджувати новітні та ефективні технології, що забезпечить утримування організації на стадії зрілості максимально довгий період. За умов неефективності вказаних заходів організація переходить у стадію спаду, на якій менеджмент повинен звертати увагу на показники оборотності, оцінювати шляхи виходу на нові ринки, розробляти та аналізувати політику просування продукції. В позитивному випадку стадія спаду має наслідком відновлення організації, в негативному – завершується ліквідацією організації. Основною метою управлінського персоналу у цей період стає правильне оцінювання економічної вигоди від ліквідації організації через продаж складських залишків, виробничих потужностей, інших активів після задоволення вимог усіх кредиторів [20, с. 174].

У свою чергу І.А. Гнатенко має своє бачення оцінювання ефективності діяльності і управління на різних етапах життєвого циклу організації. На етапі зародження автор вважає за потрібне провести аналіз ринкового середовища, конкурентних пропозицій та цінової політики конкурентів, розробити бізнес-план та розрахувати кадрову потребу, спрогнозувати рівень витрат по статтям. На етапі зростання варто оцінювати рівень оборотності капіталу, можливості залучення капіталу ззовні, аналізувати їхню вигідність та зобов'язання по поверненню цих коштів. Оцінювати також слід і мотивованість працівників

організації задля підвищення продуктивності їхньої праці. Стадія стабільності вимагає від управлінців проведення оцінки та контролю над витратами та прибутком, розробки стратегій стимулювання підвищення рівня споживання продукції, оцінювання ефективності рекламних заходів та аналіз ризику настання наступної стадії спаду. Із її початком перед менеджментом постає питання комплексної оцінки фінансового стану, перерозподілу прибутків, оцінки системи управління та в разі необхідності її реорганізації [6, с. 54].

Корисним для розуміння особливостей ідентифікації стадій життєвого циклу організації та оцінки ефективності управління на них є підхід В.С. Домбровського та О.Л. Пластуна, які вбачають тісний зв'язок різних видів ризиків та їх особливостей із стадіями життєвого циклу видами, тому правильне встановлення стадії життєвого циклу дозволяє передбачити можливі загрози функціонуванню організації. Відповідно, визначення та запобігання ризиків можна вважати одним із аспектів ефективного управління організацією.

На рис. 1. 5 узагальнено найтипівіші ризики, які можуть виникати на різних етапах життєвого циклу організації.

Як бачимо, у своєму дослідженні автор виділив декілька типових маркерів ризиків для підприємства. Розуміння можливих проблем, дає змогу управлінцям спрогнозувати можливі ризику, які зустрічають в ході діяльності, залежно від етапу життєвого циклу організацій. Виокремлення можливих ризиків дає змогу підготуватись та розробити стратегії їхнього подолання.

Етап життєвого циклу	Види життєвого циклу	Заходи запобігання ризиків
Зародження	1. Відсутність виручки; 2. Складність в залученні інвестицій; 3. Залежність від ринкової кон'юнктури; 4. Залежність від фін. можливостей засновника. 5. Низький рівень професійних знань; 6. Дефіцит оборотних коштів.	1. Надання гарантій за банківськими позиками; 2. Фінансове планування; 3. Державні гранти та інвестиції; 4. Використання власних фінансових ресурсів; 5. Купівля недорогого устаткування та нерухомості; 6. Авансування від покупців.
Зростання	1. Збільшення товарних запасів; 2. Дефіцит ліквідних коштів; 3. Від'ємний показник співвідношення позичкових коштів до власних; 4. Ускладненість в отриманні кредитних коштів.	1. Управління прибутками; 2. Використання лізингу; 3. Знаходження можливостей для державної допомоги, пільгового кредитування чи оподаткування; 4. Залучення нових інвестицій; 5. Контроль управління оборотними коштами.
Зрілість	1. Неефективна організаційна структура, прорахунки в управлінських рішеннях та неоптимальна розробка бізнес-процесів; 2. Залежність від постачальників; 3. Падіння попиту на продукцію; 4. Зниження можливостей конкурувати на ринку з новітніми компаніями. 5. Нові кредити створюють довгострокове фінансове навантаження.	1. Оптимізація та контроль управління; 2. Самофінансування 3. Забезпечення альтернативних постачальників однакового виду сировини; 4. Маркетинг; 5. Контроль ціноутворення та можливості зниження собівартості; 6. Реструктуризація заборгованості.
Спад	1. Обсяги виробництва стають нижчими за точку беззбитковості; 2. Падіння попиту; 3. Нестача фінансів; 4. Низький рівень рентабельності; 5. Фізичний та моральний знос основних засобів; 6. Втрата ринків збуту.	1. Скорочення рівня витрат через звільнення персоналу, зменшення фонду ЗП; 2. Закриття випуску збиткових видів продукції; 3. Реструктуризація заборгованості; 4. Стратегія управління прибутком та пошук можливості самофінансування; 5. Пошук нових ринків збуту.

Рис. 1. 5. Ризики та методи їх подолання на різних етапах життєвого циклу

Джерело: розроблено автором за даними [8].

Під час здійснення управління організацією, керівник повинен розуміти наскільки ефективно функціонує його організація. Беручи це до уваги, менеджеру слід володіти певним набором інструментів, що допоможуть оцінити та проаналізувати ефективність організаційної структури управління. Визначення рівня ефективності організаційної структури проводиться за допомогою набору коефіцієнтів (рис. 1. 6)

Показник	Формула розрахунку	Значення
Коефіцієнт ефективності	$K_e = \frac{P_k}{B_y}$	P_k - кінцевий результат, отриманий від функціонування організаційної структури B_y - витрати на управління
Коефіцієнт ланковості	$K_l = \frac{S_1}{S_0}$	S_1 – кількість структурних підрозділів апарату управління на вищому рівні; S_0 – кількість структурних підрозділів апарату управління на низовому рівні.
Коефіцієнт централізації	$K_c = \frac{C_t}{(C_t + C_m)}$	C_t – кількість працівників вищого рівня управління; C_m – кількість працівників середнього рівня управління
Коефіцієнт децентралізації	$K_d = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{вл}}$	$Ч_{пл}$ – чисельність управлінців первинних ланок; $Ч_{вл}$ – чисельність управлінців вищої ланки управління
Загальний діапазон управління	$D_u = \frac{Q_w}{Q_n}$	Q_w – загальна чисельність працівників низових рівнів ієрархії управління; Q_n – чисельність працівників на вищому рівні ієрархії управління.
Діапазони управління на кожному рівні	$M = \frac{Q_u}{Q_k}$	Q_u – кількість працівників на певному рівні ієрархії; Q_k – кількість керівників на певному рівні ієрархії.

Рис.1. 6. Показники оцінки організаційної ефективності

Джерело: розроблено автором за даними [петренко+].

Серед перелічених коефіцієнтів ефективності організаційної структури варто зазначити, що загальний коефіцієнт ефективності показує співставлення понесених витрат на управління до отриманих результатів, нормальною тенденцією у значенні показника вважається збільшення значення, що

свідчить про збільшення рівня ефективності структури. Коефіцієнт ланковості – характеризує визначення оптимальності у кількості ланок організаційної структури, нормативним значенням прийнято вважати значення близьке до 1. В свою чергу, коефіцієнти централізації та децентралізації відображають питому вагу вищого керівного складу в загальній кількості управлінців організації. Чим, менший коефіцієнт централізації від 1 – тим більший рівень децентралізації. Рівень підпорядкованості персоналу керівництву оцінюється завдяки коефіцієнтам діапазону керованості. Визначення цих показників дає розуміння про оптимальну кількість підлеглих на одного керівника.

Таким чином, можемо підсумувати, що у своєму розвитку організації проходять певні періоди. Кожен із яких характеризується різними цілями, стратегією та економічними показниками. В теорії існують різні підходи до визначення кількості цих періодів, які називають етапами (стадіями) життєвого циклу організації, проте найчастіше орієнтується на стандартизовані стадії її функціонування і розвитку – зародження, зростання, зрілість і спад з подальшим оновленням або ліквідацією. Існують різні методики для визначення поточного етапу функціонування організації. В залежності від встановленого етапу управлінці проводять оцінку та аналіз показників, пов'язаних з економічною, організаційною та соціальною ефективністю управління організацією, що допомагає менеджменту вчасно реагувати та запобігати виникненню внутрішніх та зовнішніх чинників ризикованості.

Серед науковців в сучасній науці не існує єдиного підходу до трактування поняття ефективності управління, що створює неоднозначність у розуміння його сутності та змісті. З розвитком теорії менеджменту, вченими пропонується все більше дефініцій досліджуваного поняття. Більшість підходів поглиблюють та доповнюють одне одного, проте існують і такі, що є досить суперечливими та неоднозначними. Підсумовуючи всі підходи визначимо, що ефективність управління – категорія, що характеризує рівень ступінь досягнення ефективних напрямів управління через співвідношення

витрат, понесених організацією в ході здійснення управління, до отриманого ефекту. Різноманіття підходів до визначення ефективності управління та відсутність єдиного погодженого підходу свідчить про потребу у використанні комплексів показників різних підходів. Визначено, що дискусійність питання пов'язана з потребою у розгляді підходів до оцінювання ефективності управління з позиції етапу життєвого циклу організації. Визначення особливостей розвитку організації в залежності від етапу життєвого циклу, дозволить провести всесторонню оцінку ефективності управління у відповідності до особливостей та визначення важливих критеріїв на окресленому етапі.

Висновки до розділу 1

Визначення ефективності управління – один з найважливіших напрямків дослідження діяльності організації. Під ефективністю управління слід розуміти встановлення найбільш ефективних напрямів управління або ж прийнятих управлінських рішень, що визначаються, як співвідношення витрат, понесених організацією в процесі функціонування до отриманого ефекту. Ефективність управління включає в себе 6 основних елементів, які охоплюють управлінські витрати, потенціал та управління працею, ефективність дій працівників, рівень досягнення поставлених цілей, а також реалізацію зацікавлених осіб. Розгляд ефективності управління має відбуватись у різних аспектах, що призвело до виділення трьох видів ефективності управління – економічної, організаційно та соціальної.

Ефективність управління визначається завдяки проведенню комплексної оцінки, що ґрунтується на певних підходах. Серед науковців не існує єдиного прийнятого підходу до проведення оцінювання ефективності управління, тому різними вченими пропонується використовувати підходи, що складаються з комплексу від 3 до 7 показників.

Кожен з розглянутих підходів має недоліки, пов'язані з вузькістю погляду на оцінку ефективності управління лише з погляду економічних показників. Проте, кожен з науковців схильний вважати доцільним застосування декількох підходів у поєднанні.

Під час свого розвитку, організації проходять декілька періодів, що характеризуються різними цілями підприємства, стратегіями та економічними показниками. В теорії ці періоди визначаються, як етапи життєвого циклу організації. Визначення науковцями кількості цих стадій коливається, але найчастіше орієнтуються на стандартизовані стадії, серед яких зародження, зростання, зрілість та спад. В залежності від визначеного етапу життєвого циклу проводиться оцінка ефективності управління організацією через показники економічного, організаційного та соціального напрямів. Важливість проведення оцінки ефективності управління з урахуванням життєвого циклу організації, полягає

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» НА ДОСЯГНУТОМУ ЕТАПІ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Основною спеціалізацією підприємства ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» визначено виробництво пластмасових застібок-блискавок.

Згідно з національним класифікатором видів економічної діяльності та власного статуту ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» спеціалізується на наступних видах діяльності:

1. Виробництво інших текстильних виробів.
2. Виробництво іншої продукції, не віднесеної до інших групувань.
3. Виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів зі шкіри та інших матеріалів.
4. Лиття легких кольорових металів.
5. Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах.
6. Надання послуг по переробці давальницької сировини та виробництва виробів з давальницької сировини.

В основному ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» спеціалізується на виробництві та реалізації застібок-блискавок різних типів, замків до застібки, тасьми та мононитки.

Для аналізу визначення конкурентної спроможності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» на ринку проведено SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats, що в перекладі означає сильні сторони, слабкості, можливості та загрози), результати якого свідчать про значний виробничий потенціал заводу та перспективні можливості його розвитку та просування.

На противагу сильним сторонам заводу, все ще існує загроза високого рівня конкуренції з аналогічною китайською продукцією, однак слід відзначити, що з початку повномасштабної війни в Україні, доставка продукції з Китаю ускладнилась через неможливість використання українських портів, це вплинуло на ускладнення логістики, що в результаті призвело до збільшення термінів доставки, які неможливо точно спрогнозувати та подорожчання логістичних витрат з Китаю в Україну на 50 %, тому для підприємства з'явилась можливість збільшити свою присутність на вітчизняному ринку та створити конкуренцію китайській продукції (Рис.2. 3).

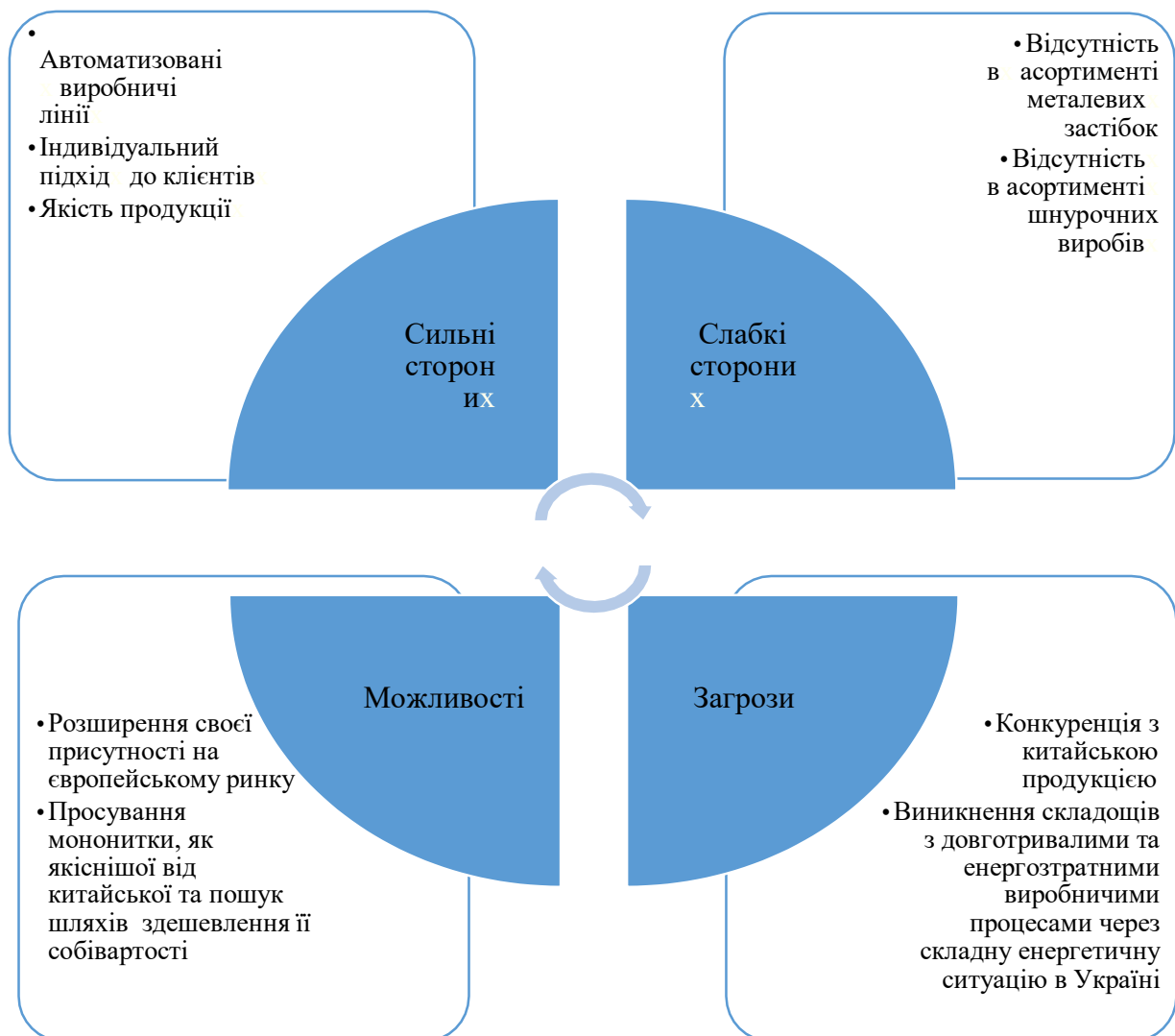


Рис. 2. 3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Охарактеризувати фінансово-економічний стан ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» пропонується через проведення горизонтального (трендового) аналізу, що

полягає в аналізі динаміки окремих фінансових показників, що дають змогу визначити тенденції та причини їхньої зміни (табл. 2.1).

Таблиця 2. 1

**Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ
«ПЛАСТ-ТРАНС», тис.грн**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення	
							Абс. +,-	Віднос. %
							2025 ./ 2020	2025 ./ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції	34880	34490	43899	56391	44372	54085	19205	55
Собівартість реалізованої продукції	26001	26059	29420	39966	31494	34187	8186	31
Валовий								
Прибуток	8879	8431	14479	16425	12878	19898	11019	124
Інші операційні доходи	4636	6698	5934	10550	8463	3891	-745	-16
Адміністративні витрати	4058	9111	18772	18317	12636	14785	10727	264
Інші операційні витрати	3831	5845	898	7129	7523	3165	-666	-17
Фінансовий результат від операційної діяльності:								
Прибуток	3 556	-1497	-8	-740	-660	4363	807	23
Інші фінансові доходи	11	12	9	48	8	3	-8	-73
Інші доходи	0	148	0	0	3	0	0	-
Інші витрати	1	7	10	14	15	14	13	1300
Фінансовий результат до оподаткування:								
Прибуток	3566	-1344	-9	-706	-664	4352	786	22
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	0	0	165	165	-
Чистий: Прибуток(збиток), тис.грн	3566	-1344	-9	-706	-664	4187	621	17

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Для аналізу фінансово-економічних показників було обрано період починаючи 2020 роком та закінчуючи даними за 2025 року, вибірка неповного 2025 року пов'язана з тим, щоб оцінити найактуальніші показники

та провести оцінку ефективності ведення бізнесу в складних воєнних умовах. З проаналізованої сукупності обчислень спостерігаємо, що сумарний обсяг чистого доходу на початок досліджуваного періоду становив 34 880 тис. грн. З 2021 по 2024 роки показник коливався, що свідчить про зміни частки присутності заводу на ринку. На кінець досліджуваного періоду приріст відносно 2020 року склав 55%. Приріст собівартості у вересні 2025 року становив 22% в порівнянні з 2024 роком, що свідчить про збільшення обсягу виробництва.

Обсяг валового прибутку у 2025 року складає 19 898 тис. грн, що більше на 11 019 тис.грн. за базовий показник та на 7 020 тис. грн за значення 2024р. Сума інших операційних доходів в 2025 році знизилась в порівнянні з усіма роками дослідженого періоду на 16-56 %, що пов'язано з припиненням утримання НБУ сталого розміру курсу та зниженням вартості національної валюти до іноземної на 20 % у липні 2025 року. Протягом 2020- 2022 років сума адміністративних витрат невинно зростала та досягла свого максимального значення 18 772тис. грн, з 2023 по 2024 року витрати знизились на 21 % та знову підвищилась у на 17 % у 2025 році. Інші операційні витрати здебільшого свідчили про динаміку до збільшення, за винятком 2022 року, порівнюючи 2025 з 2024 роком приріст вперше за два роки суттєво знизився та склав 58%, даний показник ілюструє обсяг бракованої продукції та її позитивну динаміку до зменшення.

Фінансовий результат від операційної діяльності в базисному періоді складав 3 556 тис.грн, протягом 2021-2024 року приріст коливався, проте весь період мав від'ємне значення, що означало неефективну основну діяльність заводу. Однак, 2025 рік став періодом змін, так було сформовано позитивне значення показника, яке збільшилось відносно 2024 року майже у 8 разів.

В результаті, вперше за останні 4,9 років ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» сформовано чистий прибуток у розмірі 4 187 тис. грн, що свідчить про ефективну діяльність підприємства. Збитковість заводу протягом 2021-2024 років пояснюється відсутнім платоспроможним попитом на продукцію,

через що було неможливим підвищувати ціну реалізації продукції, значною долею дебіторської заборгованості від державних замовників, а також постійним зростанням закупівельних ціна на сировину, матеріали та енергоресурси. В 2023 році, з початком повномасштабного вторгнення, значно зросла кількість та обсяги замовлень на внутрішньому ринку, а також залишились замовлення від іноземних партнерів заводу, що не побоялись продовжувати співпрацю та таким чином підтримували економіку нашої держави.

Підсумовуючи, ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» має широкий асортимент продукції та можливості його індивідуалізації для клієнтів, висока якість один з ключових аспектів управління заводу, що забезпечується власною лабораторією та висококваліфікованим персоналом. Підприємство має пріоритетні напрямки та можливості для розвитку та підвищення своєї присутності як на вітчизняному, так і міжнародному ринках. Фінансово-економічні показники протягом останніх чотирьох років свідчили про складнощі в функціонуванні, проте у 2025 році (3 квартали) спостерігається значного підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».

2.2 Дослідження процесу управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» та визначення етапу його життєвого циклу

Управління діяльністю підприємства та фінансово-господарський контроль ТОВ «Молнією» здійснюють органи управління, склад і порядок обрання яких визначено статутом підприємства та законодавством України.

Схема організаційної структури ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» представлено у Додатку. Так, як за господарською формою функціонування завод є приватним акціонерним товариством, органами його правління є Загальні збори Товариства, Наглядова рада, Ревізійна комісія та Директор Товариства.

Головним виконавчим органом правління є Директор Товаристві, який одноосібно здійснює управління господарською діяльністю підприємства. Всі питання пов'язані з функціонуванням організації, окрім тих, що безпосередньо належать до компетенції інших органів, вирішуються Директором.

Згідно з науковою типологією організаційна структура ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» належить до лінійно-функціональної організаційної структури управління. Ця структура ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняттям рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління лише спрямовують свою діяльність на допомогу лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійних керівників не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління.

ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» складається з семи структурних підрозділів кожен з яких відповідає за свій напрямок в діяльності підприємства.

Наймасштабнішим підрозділом ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» є виробництво. Підрозділ складається з семи виробничих цехів, що спеціалізуються на виготовленні напівфабрикатів для забезпечення комплектуючих для виробництва кінцевого продукту. Управління виробництвом здійснюється Директором з виробництва. По вирішенню виробничих питань кожен працівник підпорядковується одному безпосередньому керівникові. Процедура передачі інформації чи розпоряджень виглядає наступним чином (рис. 2. 4). Контроль за виконанням поставлених перед підрозділом виробничих планів, завдань чи розпоряджень проводиться Директором з виробництва на щоденних нарадах, що відбувається двічі на день зранку та в обід з керівниками середньої ланки управління, по результату отриманої інформації можуть корегуватись та змінюватись кінцеві виробничі цілі. Вирішення оперативних питань чи проблем повинно відбуватись відразу на управлінському рівні, де воно виникає, окрім випадків неможливості

вирішення проблеми без втручання вищої ланки управління – Начальника цеху або Директора з виробництва.

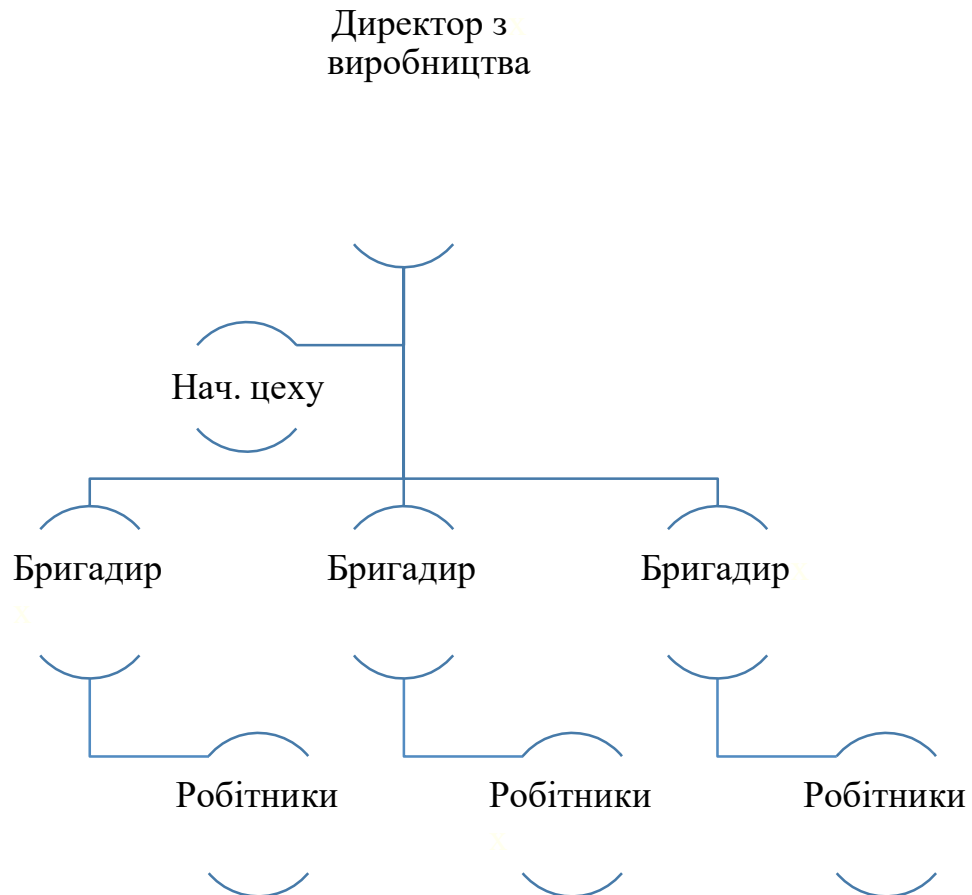


Рис. 2.4. Схема підпорядкованості виробничого підрозділу ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Високоякісне виробництво продукції неможливе без якісно розробленого технологічного процесу етапів виробництва та здійснення контролю за якістю виготовленої продукції. За ці процеси відповідає технологічно-контролюючий підрозділ, що розділений на відділ технологів та лабораторію з контролерами якості. Управління технологічними процесами відбувається завдяки спостереженню за відповідністю процесів до розроблених технологій, розробці норм витрат сировини та пошуку можливості зменшення собівартості виробництва продукції завдяки розробці ефективніших технологій, проведенню експериментів та заміні сировини. В свою чергу кінцевий контроль за виготовленою продукції проводиться контролерами з якості за допомогою лабораторних досліджень, оперативних чи періодичних перевірок пред'явлених партій. Структуру управління технологічно-контролюючим відділом представлено на рис.

2.5. 

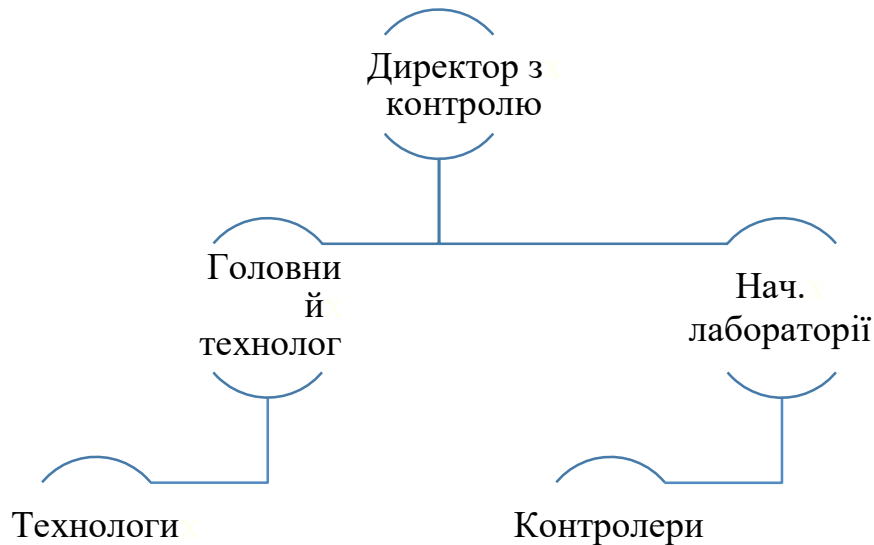


Рис. 2.5. Схема підпорядкованості технологічно-контролюючого підрозділу ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Технічний підрозділ спрямовує свою діяльність на забезпечення безперебійного функціонування підприємства в цілому. До підпорядкування цього підрозділу відноситься: електродільниця, паросиловий цех та ремонтно-інструментальний цех. Структурні відділи забезпечують електро та водопостачання, ремонт та обслуговування основних засобів, виготовлення необхідних запасних частин. Управління відділами здійснюється головним енергетиком та головним механіком, що надають розпорядження та контролюють працівників нижчих ланок — електриків, сантехніків та слюсарів. Проте, основне управління через планування довгострокових робіт, розробки шляхів технічного оновлення та модернізацію обладнання проводить Технічний Директор.

Комерційна служба ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» створена задля забезпечення збутових та закупівельних функцій, що представлена двома підрозділами — відділом продажів та постачання. Відділ продажу забезпечує реалізацію виготовленої продукції, пошук клієнтів та ведення з ним переговорів для заключення договорів, приймання та обробку замовлень на виробництво. Окрім того, маркетингом підприємства розробляється та впроваджується стратегія просування через дослідження ринку та підвищення впізнаності

бренду через інструменти рекламного просування. В свою чергу головним завданням відділу постачання є забезпечення безперебійної роботи виробництва шляхом здійснення закупівель необхідної сировини, матеріалів та комплектуючих. Обидва підрозділи мають ієрархічну структуру та поділені на відділи функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках. Управління здійснюють відділом постачання – Директор з розвитку, відділом збуту – Комерційний директор, які розробляють плани збуту/постачання та передають їх на опрацювання менеджерам нижчих ланок.

Фінансовий підрозділ ґрунтується на забезпеченні ефективної діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» через фінансово-економічне функціонування. Фінансове планування та управління здійснюється Фінансовим Директором підприємства через підлеглих головного бухгалтера та бухгалтерів нижчої ланки, які виконують первинне ведення бухгалтерії.

Кадровий підрозділ являється найменшим відділом за кількістю співробітників. Так, відділ очолюється Директором з кадрів, що самостійно веде весь кадровий облік, такий як оформлення чи звільнення працівників, табелювання та інше. Пошук, підбір та адаптація нових співробітників здійснюється менеджером з набору персоналу (HR), що функціонує як окрема одиниця та не знаходиться у підпорядкуванні Директора з кадрів.

Так як організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною працівник підпорядковується окремому керівнику (наприклад ливарник пластмас підпорядковується бригадиру дільниці), водночас керівники функціональних підрозділів серед яких фінансовий відділ, відділ продажів чи постачання, кадровий відділ мають вплив на підлеглих лінійних керівників та можуть надавати їм розпорядження у питаннях пов'язаних з діяльністю функціональних керівників, наприклад, з питань пов'язаних з постачанням таких, як перевірка фактичних залишків з обліковими чи випробування зразків нової сировини, або ж виробничих питань пов'язаних з бухгалтерською звітністю.

Слід зазначити, лінійно-функціональна структура має свої переваги у швидкому виконанні розпоряджень, що видаються керівниками вищих ланок, більше того для персоналу існує чітке розуміння своїх обов'язків та меж своєї відповідальності. Однак, такій структурі притаманно спотворення інформації функціональними керівниками при її передачі лінійним, а сам процес прийняття рішень займає певний період часу та важко контролюється.

Не зважаючи на вибудовану структуру підпорядкованості, питання пов'язані з високим рівнем важливості або спірні управлінські рішення підрозділів остаточно затверджуються рішенням Директора підприємства, тобто остаточне рішення все-таки залишається за Директором. Інформація для прийняття управлінських рішень отримується Директором через щоденну звітність керівників підрозділів на ранковій нараді та через оцінювання показників з системи 1с. Директор ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» застосовує метод платіжної матриці, сутність якого полягає в оцінці кожної альтернативи, як функції різноманітних можливих результатів через реалізацію обраної альтернативи та метод мозкового штурму. При використанні обох методів, Директором ставиться задача для декількох пов'язаних з питанням керівників підрозділів, кожен з яких готує варіант свого вирішення важливої задачі, в результаті проводиться обговорення та порівнюються варіанти, з яких обирається максимально ефективний або ж створюється новий варіант рішення на основі поєднання декількох пропозицій.

Для подальшого дослідження процесу управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» важливим аспектом є визначення етапу життєвого циклу, на якому підприємство здійснює свою діяльність на теперішній момент. Для цього розглянемо діяльність ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» в динаміці за останні 5 років за ключовими елементами системи організації.

Перш за все варто розглянути еволюцію асортименту продукції підприємства. В період з 2020 по вересень 2025 року менеджментом компанії було проведено процес від розробки до запуску у виробництво п'яти нових видів застібок-блискавок зі спеціальними ефектами та запуск

у виробництво абсолютно нового для заводу типу – пришивної застібки, повністю оновлено стандартну карту кольорів за рахунок вилучення кольорів, які не користуються попитом та додаванням популярних кольорових гам.

Пріоритетним для збутового відділу підприємства було питання підвищення рівня присутності українського виробника застібок на міжнародній арені. За досліджуваний період експортний відділ забезпечив налагодження та розвиток комерційних зв'язків з шістьма європейськими країнами серед яких Данія, Італія, Сербія, Угорщина, Фінляндія та Норвегія. На сьогоднішній день, ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» продовжує політику розвитку нових ринків збуту та активно розробляє стратегії входження на ринок Німеччини. Водночас відділом постачання проведено зміну логістичних каналів постачання певних видів продукції, що дозволило суттєво знизити ціну сировини та як результат собівартість виготовленої продукції. Так наприклад, було замінено постачальників матеріалу для лиття деталей замка ЦАМу з Перу на італійського виробника, а виробників ПЕТФ гранул для виготовлення монопіткы та ниток для ткання стрічки з китайських на турецькі. Пропонується розглянути порівняльні розрахунки вартості постачання певних варіантів та їх альтернативи (табл.2. 2)

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз постачання альтернативних видів сировини

Продукція	Країна походження	Ціна закупівельна дол.США/євро/кг	Ціна на заводі дол.США/євро/кг
ЦАМ	Перу	2,335	2,97
	Італія	2,075	2,71
ПЕТФ	Китай	1,2	2,11
	Туреччина	1,42	2,03
	Литва	1,68	2,24
Нитки	Китай	1,95	3,33
	Туреччина	2,01	2,82

Весь період 2020- 2025 років для заводу вважається етапом оновлення та покращення основного обладнання. За вказаний період відбулись колосальні зміни в технологічних та технічних процесах виробництва одразу на декількох виробничих дільницях. Варто зазначити, придбання сучасних автоматизованих ліній збирання замка та збирання застібки, які повністю виконують повний цикл збирання готового замка з комплектуючих частин та перетворення рулонної застібки у застібку необхідної довжини з постановкою обмежувачів та направляючих частин, придбано обладнання для маркування ліній вшивання, що значно полегшує для клієнтів вшивання застібки у кінцевий виріб. Окрім цього, було проведено оновлення технологічних карт, процесу лакофарбування замків за рахунок зміни постачальника та розроблено технології створення водовідштовхуючої, світловідбиваючої та промаркованої застібки, проведено розробку процедури використання при литті пластмаси первинного матеріалу з певною часткою вторинного, так щоб це жодним чином не впливало на змін якісних фізико-механічних параметрів. Персонал ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» один з головних елементів, що відображає організаційно-економічну характеристику підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається коливання кількісного показника персоналу. Як видно з рис. 2.6. найвищого значення чисельності персоналу було досягнуто у 2021 році, що становило 163 особи. Протягом наступних двох років показник показував тенденцію до зниження та у 2023 році досягнув свого мінімуму – 120 осіб. Значне скорочення кількості персоналу пов'язано зі збитковим становище підприємства, складну економічну ситуацію, що погіршилась у зв'язку з активною фазою пандемії та як результат простоем підприємства через відсутність попиту. Надалі спостерігається стабілізація ситуації та навіть нарощення чисельності працівників у 2025 році не зважаючи на війну в Україні.

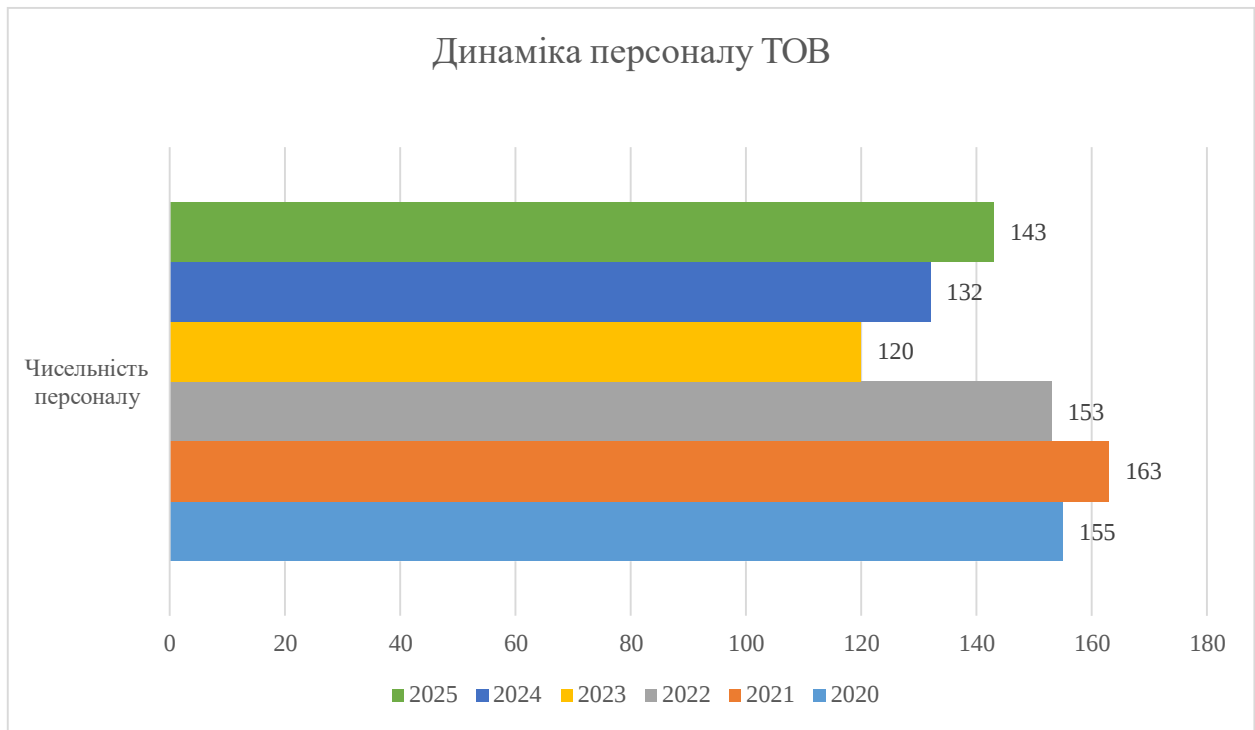


Рис. 2.6. Динаміка персоналу ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС за 2020-вересень 2025рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Розгляд організаційної структури ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» показав, що в період 2020-2025(3квартали) рр. основна структура організації зазнала певних змін. Перш за все слід виділити реорганізацію відділу збуту. До 2024 року підрозділ складався з трьох відділів – експортний, збутовий та відділ продажів. Обидві структури вели співпрацю з вітчизняними клієнтами, різниця між відділом продажів та збуту полягала у напрямках функціонування клієнтів, тому керівництвом було вирішено провести реорганізацію та об'єднати ці два відділи в один, таким чином зменшується 1 керівна посада та переведено 1 менеджера на інше вакантну посаду. Також зміни відбулись у фінансовому відділі та відділі кадрів, з п'яти бухгалтерів було залишено 3 серед яких 1 – головний бухгалтер та 2- штатні бухгалтера. У відділі кадрів було проведено значне скорочення та змінено процедуру набору персоналу через введення в штатний розпис окремої одиниці менеджеру з набору персоналу. Під скорочення потрапили троє інспекторів з кадрів, таким чином у відділі залишились – Директор з кадрів, 1 інспектор з та менеджер з набору

персоналу, в подальшому після виходу Директора з кадрів на пенсію, обов'язки двох посад перейшли на інспектора з кадрів.

Остаточне розуміння про управління підприємством можна зробити через аналіз кінцевих фінансових результатів. Протягом 2020-2025(3 квартали) років спостерігався період складної фінансової ситуації для ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС». У кількісному вираженні проаналізувати зазначений стан можливо через динаміку прибутку. Як проілюстровано на рис. 2. 7 період 2021-2024 років був абсолютно збитковим для заводу, на кінець 3 кварталу 2025 спостерігаємо суттєву зміну та ріст прибутку, можна припустити, що такий ефект забезпечений розробленими стратегіями просування, поступовим оновленням технологій та обладнання.



Рис. 2.7. Динаміка зміни обсягу прибутку за 2020-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Розглянувши всесторонньо господарську діяльність ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» спостерігаємо, що підприємство досить тривалий час знаходилося в скрутному економічному положенні, однак весь цей період управлінський апарат проводив політику реорганізації, оновлення та розвитку по всіх основних

підрозділах заводу. За останні 9 місяців 2025 року спостерігається позитивна динаміка росту кадрових та фінансових показників, тому доцільним вважаємо визначити знаходження ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» згідно теорії життєвого циклу організації на етапі життєвого циклу – зрілості.

2.3 Оцінка ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

В діяльності кожної організації на певних етапах її життєвого циклу з певною періодичністю виникають критичні періоди її функціонування. Завдяки визначеному етапу життєвого циклу організації можливо провести оцінку ефективності функціонування підприємства, з урахуванням істотно важливих показників та проведенні аналізу прийнятих певних управлінських рішень. Окрім цього, завдяки аналізу можливо спрогнозувати майбутні напрями розвитку та визначити критичні аспекти, на які менеджменту варто звернути увагу.

Для оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» на етапі оновлення підприємства після п'ятирічного періоду спаду, перш за все, проведемо оцінку рівня рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2. 3

Розрахунок показників рентабельності для ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» за 2023-2025рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення, +-
Рентабельність власного капіталу	- 0, 64	- 2, 37	0, 82	1, 45
Чиста рентабельність продажів	- 0,01	- 0,02	0,04	0,05
Чиста рентабельність виробництва	- 0, 02	- 0, 03	0, 05	0, 08
Рентабельність основних засобів	- 0,04	- 0,06	0,13	0,17

Провівши розрахунки рентабельності основних показників серед яких рентабельність власного капіталу, що характеризує прибутковість виробництва з використання власного капіталу, рентабельність продажів, виробництва та основних засобів. У Табл. 2.3, протягом 2023-2024 років спостерігається негативна тенденція по всіх досліджуваних показниках, що пояснюється збитковим станом підприємства. Проте, вже у 2025 році ситуація змінюється у позитивну сторону. Як бачимо, рентабельність власного капіталу у 2025 році складає 0,82 при мінімально допустимому значенні 0,2, що свідчить про ефективне використання власного капіталу. Для показників рентабельності продажів та виробництва нормальним вважається значення $0 <$, що має збільшуватись, у розрахунках для ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» зазначені показники мають значення більше нуля та означають, що з кожної гривні доходу від реалізації завод отримує 0,04 гривні чистого прибутку та 0,05 грн чистого прибутку від кожної затраченої гривні на виробництво. Рентабельність основних засобів характеризує частку отриманого чистого прибутку підприємства від вартості основних засобів підприємства, з даних бачимо, що в новому періоді відбулось підвищення ефективності використання основних засобів, в порівнянні з минулими роками, які мали від'ємне значення показника.

Головним критерієм оптимального використання оборотних коштів підприємства виступає мінімізація витрат пов'язаних із придбанням, транспортуванням та зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших виробничих запасів, а також мінімізація залишків незавершеного виробництва, готової продукції та дебіторської заборгованості. В той же час, необхідно розробляти обґрунтовані норми та нормативи за кожним з цих елементів, що також може бути проблемою. Однак лише за таких умов можливо досягти скорочення витрат та прискорення оборотності оборотних коштів. Саме тому, розгляд операційних витрат підприємства є важливою складовою для оцінки ефективності управління заводом. З Таблиці 2.4 видно, що за останні три роки найбільшу частку операційних витрат у ТОВ

«ПЛАСТ-ТРАНС» становлять інші операційні витрати та складають від 52 % до 72 % від всіх витрат, наступною за величиною витратою є витрати на оплату праці, які становили 10-21 %, найбільшим показник був у 2024 році та становив близько 11, 5 млн. грн. Найменший відсоток у структурі операційних витрат займають матеріальні затрати, амортизація та відрахування на соціальні заходи. Проте слід зазначити, що за 2025 рік взято дані за перші 3 квартали, тому можна припустити, що на кінець року витрати будуть більшими за показники 2024 року, що цілком пов'язано з нарощенням обсягу виробництва у порівнянні з минулим роком.

Таблиця 2.4

Аналіз складу та структури операційних витрат ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Показник	2023		2024		2025		Відхилення 2025р. до 2023р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
Матеріальні затрати	6417	9,5	621	1, 2	2580	3,8	-3837	-59, 8
Витрати на оплату праці	6521	9,6	11455	21, 4	9802	14,5	3281	50, 3
Відрахування на соціальні заходи	1462	2,2	2479	4, 6	1931	2,9	469	32, 1
Амортизація	4393	6, 5	4747	8,9	3688	5, 4	-705	-16,0
Інші операційні витрати	48888	72,2	34193	63, 9	35612	52,6	-13276	-27, 2
Разом	67681	100	53495	100	67681	100	0	0, 00

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Ефективність управління певною мірою визначається ефективністю організаційної структури та рівнем управління керівників кадрами підприємства. Одним із шляхів визначення ефективності управління підприємством полягає у оцінці зміни кадрового персоналу та ефективністю управління людськими ресурсами підприємства, що розглянуто у Табл. 2.5.

Таблиця 2. 5

Рух персоналу ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» за I-III квартали 2025р.

Показник	I кв.	II кв.	III кв.
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	137	148	154
Прийнято	6	26	15
Вибуло:	8	15	9
за власним бажанням	8	15	9
за порушення дисципліни	0	0	0
по скороченню штату	0	0	0
з інших причин	0	0	0
Коеф. Плинності	0, 06	0, 10	0, 06
Коеф. Обороту персоналу по звільненню	0,06	0,10	0,06
Коеф. Обороту персоналу по прийняттю	0, 04	0, 18	0, 10
Коеф. Загального обороту	0,10	0,28	0,16
Коеф. Змінності кадрів	0, 04	0, 10	0, 06

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Як проілюстровано у Табл. 2. 5 середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до збільшення. Коефіцієнт плинності кадрів тримався майже на одному рівні, окрім II кварталу 2025р. через звільнення в цей період 15 осіб. Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням становив від 0, 04 до 0,18, найвищий показник також спостерігається у II кварталі 2025., саме в цей період було прийнято 26 осіб у зв'язку зі зростання потреби у працівниках виробничого підрозділу. Загалом можемо оцінити політику управління людським потенціалом заводу достатньо ефективною, так як на теперішньому етапі плинність кадрів не досить висока, можна припустити, що умови праці на підприємстві задовільні, проте керівництву слід продовжувати здійснювати заходи для утримання показника на тому ж рівні або меншому.

Вірно прийняті управлінські рішення основна задача управлінців, адже рішення мають істотне значення для ефективного функціонування підприємством. Виміряти та оцінити ефект від управлінських рішень можливо завдяки проведенню аналізу результатів від їхнього впровадження, що беззаперечно можуть вимірюватись у кількісному та вартісному вираженні. З 2024 року керівництвом ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» було започатковано впровадження системи ощадливого виробництва, що полягає у системі організації і управління виробничим процесом таким чином, щоб продукція виготовлялась у відповідності до запитів клієнтів з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом. Це може досягатись завдяки управлінню виробничими ресурсами через їхнє постачання лише в необхідній кількості, без створення великих запасів або ж в налагодженні виробничого процесу таким чином, щоб процеси займали максимально оптимальний час. На практиці, впровадження системи ощадливого виробництва у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» почалось з Ливарного цеху виробничого підрозділу. Перш за все, розглянемо детальніше технологію виробництва продукції цеху та визначені проблемні аспекти виробничих процесів на кожному з етапів (рис. 2.8).

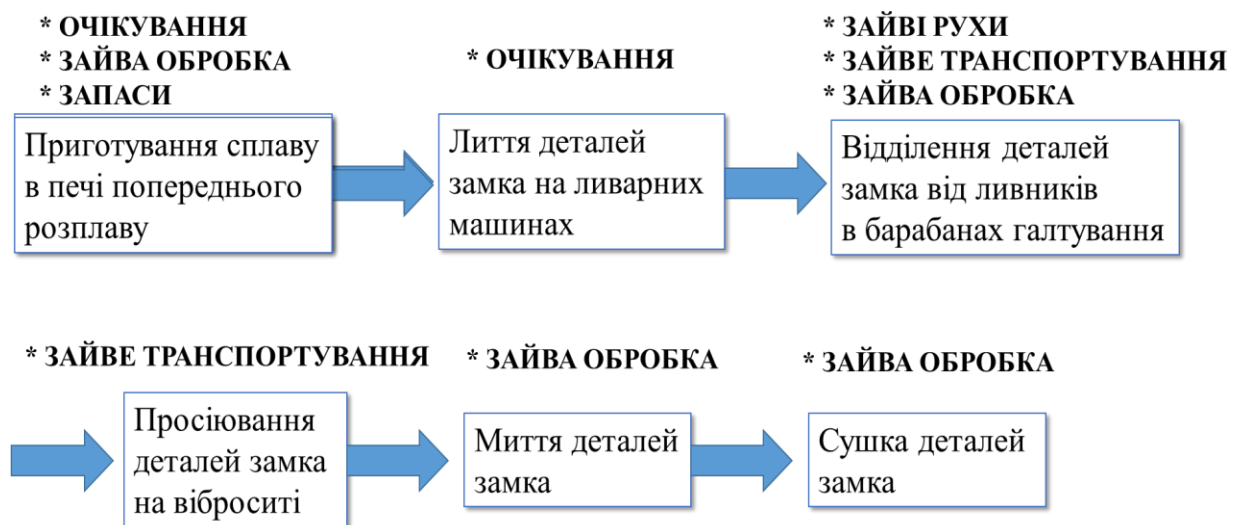


Рис. 2. 8. Технологічний процес виробництва Ливарного цеху.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

З проілюстрованої схеми виробничого процесу, можемо побачити, що існують певні проблеми в технологічній організації роботи цеху, пов'язаній з певними очікуваннями, зростанням запасів, зайвою обробкою матеріалів та зайвим транспортуванням в межах цеху. Вирішення зазначених проблем дозволить зменшити обсяг запасів та зекономити час на певних етапах процесів, що може позитивно вплинути на продуктивність. Для вирішення поставлених задач управлінською ланкою заводу було повністю вивчено всі процеси цеху, зафіксовано часові витрати на кожен із процесів та проаналізовано можливості підвищення продуктивності праці та продуктивності використання основних засобів. Визначені чинники сповільнення та стратегія щодо поліпшення роботи цеху при використанні системи ощадливого виробництва узагальнено на рис. 2. 9.

Як бачимо, рішення щодо запровадження налагодження виробничих процесів за системою ощадливого виробництва у Ливарному цеху показало істотні результати та здобутки. Загалом завдяки розробленим та внесеним змінам вдалось, перш за все, збільшити випуск продукції за день на 10 % при цьому зменшивши кількість обладнання на 4 одиниці (стосується застарілого обладнання). Завдяки цим результатам, стало зрозуміло, що для ефективного функціонування дільниці необхідно менша кількість працівників, тому було зменшено персонал вдвічі, що дозволило економити 36 тис. грн. на заробітній платі, враховуючи, що діючим працівникам зарплату збільшено на 50%. Окрім цього, зменшено кількість проміжної тари в 2,5 рази та зменшено робочу площу цеху, а вивільнену територію використовують по необхідному функціональному призначенню, як слюсарню. Важливим є те, що при реорганізації роботи цеху стало можливим вивільняти кошти в розмірі 19 тис. грн. щодня завдяки використанню запасу чушок. Підсумовуючи результати прийнятого управлінського рішення, можемо чітко визначити його, як ефективне, що в значній мірі вплинуло на загальну ефективність підприємства.

Проблема	Рішення	Результат
Розігрів печі попереднього розплаву триває 3 год.	Встановлення автоматичних датчиків запуску за 3 год. до початку зміни	Скорочення часу приготування розплаву на 3 год.
За зміну на печі робили 2 плавки – 240кг, проте на ливарну машину використовували лише 235кг, тому щодня накопичувалось 10 кг сплаву в чушках.	Поки готується сплав використовувати запаси сплаву в чушках – 60кг на 1 ливарну машину.	Плавиться рівно стільки сплаву, скільки використає ливарна машина.
Розлив лишку розплаву в чушку, застигання, зважування та транспортування до місяця зберігання займало 24 хв – зайва обробка та запаси загальним обсягом 7 тон, що в грошовому еквіваленті становить 1млн. в сировині.	Використовувати розплав з печі на протязі дня, відразу заливати в ливарну машину через кожні 15хв. Часова затрата цієї дії 9 хв на протязі дня.	Економія 15 хв в день відмовившись від зайвої обробки. Розпочалось зменшення запасів сплаву в чушках, по 120кг/день.
Ливарна машина гріється 1,5год та працює 10.5 год.	Встановлення автоматичного запуску за 1, 5 год. до початку зміни.	Збільшено продуктивність ливарної машини в день на 10%.
Зайва обробка при відділенні замка від ливників в барабанах галтування та просіюванні на виброситі через відсутність часового контролю операторами – втрати за день 25хв. Дистанція між автоматами – виникає зайве транспортування.	Зміна локації машин в цеху. Встановлення автоматичної зупинки обладнання після заданого часу.	Зменшення кількості проміжної тари. Зменшення відстані переміщення 1 партії з 25 м до 11м. Звільнено робочу площу на 36м.кв. – що дало змогу використовувати простір, як слюсарню. Економія 2кВт/год електроенергії, що становить 30 % від загального споживання обладнання.

Рис. 2. 9.Елементи сповільнення ефективності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Отже, оцінивши ефективність управління підприємства через застосування різних підходів, серед яких дослідження фінансового стану, кадрових змін та розгляд прийнятих управлінських рішень, можемо

підсумувати, що управління ТОВ на нинішньому етапі життєвого циклу підприємства здійснюється ефективно, про що свідчать показники рентабельності, котрі мають позитивне зростаюче значення в порівнянні з минулими періодами, показники управління персоналу заводу, що тримаються на допустимому рівні та показники аналізу операційних витрат підприємства. Таким чином можемо узагальнити, ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» підприємство з тривалим етапом життєвого циклу організації, що протягом багатьох років функціонує на вітчизняному та міжнародних ринках.

Протягом свого тривалого існування підприємство зазнало суттєвих змін та розвитку у технологічних, виробничих, збутових та організаційних аспектах. ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» має широкий асортимент продукції та можливості його індивідуалізації для клієнтів, при цьому забезпечуючи високу якість продукту.

Протягом останніх чотирьох років фінансово-економічні свідчили про складний період в здійсненні діяльності, що можна пов'язати з низькою платоспроможністю клієнтів та епідемією ковіду. Проте за 2025 року відбулось підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС», що виразилось у позитивно сформованому чистому прибутку. Розгляд процесу управління на підприємстві показав, що керівництво весь час здійснювало аналіз, розробку стратегій реорганізацій та їхню реалізацію. Проведена оцінка ефективності управління засвідчила ефективність управління менеджментом ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» на нинішньому етапі життєвого циклу через розгляд ефективності впроваджених управлінських рішень, управління персоналом та аналізом показників рентабельності та операційних витрат підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

3.1 Заходи щодо підвищення ефективності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Аналіз та оцінювання ефективності управління підприємством одна з найважливіших складових для розгляду управлінцями. Варто зазначити, що ефективність управління, в першу чергу, визначається якісним рівнем розробленого механізму управління організації, підходами до управління нею, правами, ресурсами та збалансованістю влади на підприємстві, завдяки чому підсилюється або гальмується віддача від його функціонування. Загальна ефективність управління підприємством розглядається, як ефективність кожної із його складових окремо, та як їхня взаємодія в цілому.

Розгляд процесу управління та визначення стадії життєвого циклу ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» показав, що підприємство перебуває на етапі зрілості та веде, в загальному, ефективну діяльність у відповідності до визначеного етапу, проте вважаємо, що керівництву заводу варто звернути увагу на певні аспекти задля покращення свого функціонування та максимального продовження утримання заводу на етапі зрілості. Перш за все, пропонуємо сконцентрувати увагу на розробці та впровадженні програм щодо навчання персоналу. Цей процес необхідно розвивати у декількох напрямках: адаптаційні програми нових працівників та навчання постійних працівників щодо оновлень у процесах та напрямках розвитку підприємства. Навчання – першочерговий елемент, який повинен проходити новий працівник задля ознайомлення зі специфікою своєї посади, обов’язками, трудовим розпорядком та іншими важливими елементами. Чим швидше працівник освоюється та адаптується до нових умов праці, тим швидше підприємство почне отримувати результати, саме тому оновлення адаптаційних програм та механізм їх реалізації є ключовим для впровадження.

З іншої сторони, серед постійних працівників також повинно проходити навчання щодо підвищення кваліфікації або ж теоретичне та надалі практичне ознайомлення з певними технологічними чи виробничими новітніми впровадженнями. Не менш важливим, вважаємо, є навчання пов'язане з організаційним напрямком діяльності підприємства, визначення та донесення до працівників мети, завдань та глобальних цілей заводу.

На нашу думку, значної уваги потребує створення позитивного робочого клімату на підприємстві, адже соціальна атмосфера значно впливає на поведінку та діяльність, як кожної окремої трудової одиниці, так і сукупності працівників в цілому. Формування здорової атмосфери в колективі – це складний і довготривалий процес, головною метою якої є створення такого середовища, в якому праця буде приносити задоволення, а члени колективу виконуватимуть спільні завдання із задоволенням. Позитивна робоча атмосфера може забезпечуватись декількома основними напрямками: серед яких вміла організація праці, справедлива оцінка та винагородження працівників за їхню роботу, сприяння їх професійному зростанню, а також розуміння їх труднощів і проблем. Позитивний мікроклімат підприємства виражається задоволеністю персоналу взаємовідносинами у колективі. Вибудована система взаємодопомоги та взаємоповаги у колективі, як результат, забезпечує найбільшу продуктивність персоналу підприємства. Для цього пропонуємо зміцнювати колектив за допомогою спільних цілей, інформування про хід сумісно виконуваних завдань, що створює атмосферу більшого рівня залучення працівників у прийнятті рішень.

Також важливим є формування певних корпоративних традицій, об'єднання працівників за спільними інтересами та досягнення емоційного залучення працівників у спільну робочу атмосферу. Як варіант, можна запровадити традицію проведення «таємного Санти» напередодні Нового року, сутність цієї традиції полягає у рандомно визначеному порядку обміну подарунків працівниками один одному. Також можна організовувати спільні щорічні екскурсійні поїздки по визначним місцям або ж запровадити традицію

проведення спортивних заходів, наприклад спортивних забігів, приурочити цей захід можна до дати заснування заводу. Ще одним можливим напрямком поліпшення мікроклімату ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» є розвиток комунікативної культури підприємства та навичок спілкування задля ефективної співпраці. Покращення внутрішньої комунікації можна забезпечити завдяки організації корпоративних свят, що дозволяють спілкуватись в спокійній атмосфері. Ще одним варіантом є організація тимблдингів, де можна змоделювати з працівниками певні бізнес-ситуації, шляхи їх вирішення. Завдяки такому виду спілкування можна визначити та пропрацювати слабкі сторони окремих працівників чи сукупності працівників певних підрозділів. Такий вид взаємодії може посприяти у визначенні того, як працівник веде себе в колективі, спілкується та знаходить спільну мову з іншими особами, що дає змогу керівникам, відповідальним за найм та адаптацію персоналу, точно визначити наскільки підібрані кадри впливаються в колектив та чи підходять загалом для роботи на обраній посаді, та як відбувається їхня взаємодія у колективі.

Розглядаючи побудовану систему прийняття управлінських рішень ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» на практиці виявились певні розбіжності з теоретичною основою. Так, наприклад, прийняття оперативних рішень відбувається за наступною схемою: працівник-бригадир-начальник цеху-директор з виробництва, проте нерідко зустрічаються випадки коли працівник оминає свого безпосереднього керівника та звертається до вищих керівників, що свідчить, по перше, про відсутність розуміння та прийняття управлінської ієрархічності, по друге, про боязнь взяття відповідальності для прийняття рішень, коли це дійсно можливо без втручання керівника. Тому, слід мінімізувати дану ситуацію та провести заходи що спрямовуватимуться на підвищення рівня самостійності працівників та визначеності чи потрібно звертатись до керівника чи проблема може бути вирішена працівником самостійно, адже необгрунтоване звернення до вищих ланок управління, як результат, розсіює увагу керівників та відволікає від більш важливих задач та

розробок нових напрямів діяльності. Як варіант, у вирішенні проблематики цього питання може посприяти збільшення рівня делегування обов'язків та задач керівників вищої ланки до керівників середньої ланки, а ті в свою чергу до керівників нижчої ланки. Таким чином, розшириться рівень прийняття управлінських рішень, стимулюватиметься ініціативність у підлеглих працівників, а також відбудеться вивільнення керівників на кожній ланці для виконання більш важливих завдань, що як результат дозволить розширити обсяг завдань, що виконуються підприємством.

Планування та розроблення графіків роботи виробничого та технічного персоналу одна з постійних задач керівників підрозділів. Від ефективно спланованої кількості змін, їхньої часової тривалості та оптимальної кількості залученого персоналу, значною мірою залежить виробнича продуктивність. Наразі механізм створення робочих графіків полягає у їхній розробці через інструмент Excel Microsoft Office. Поширення створених графіків серед працівників відбувається через керівників підрозділів. На нашу думку, цей процес необхідно модернізувати через впровадження інформаційної системи організації, що дозволить розробляти та поширювати робочі графіки за допомогою використання спеціалізованого програмного забезпечення, такого як наприклад Goodt time, 7Shifts чи Shiftbase або ж інші доступні для цього сервіси. Окрім цього, додаток забезпечить ефективний комунікаційний зв'язок між керівниками та співробітниками, а також між працівниками різних структурних підрозділів. Досить корисним, гадаємо, було б впровадження розробки індивідуальних планів працівників виробничого підрозділу, за допомогою яких стало б можливим більш чітко прослідковувати затрат часу працівниками на різні виробничі операції, а також визначення продуктивності праці робітників та створення за рахунок цих даних мінімальних виробничих норм. Більш того, зі співставленням кінцевих результатів працівника із запланованими, можна визначити необхідність та доцільність у винагородженні працівника. Також, в цехах можна встановити екрани на яких у працівників буде доступ до інформаційної системи та вони зможуть самостійно перевірити свій графік змін або ж індивідуальний виробничий

план якого вони мають притримуватись. Завдяки інформаційній системі працівник в швидкому режимі через смс оповіщення зможе отримувати оновлення стосовно свого графіку, внесених змін, наприклад, зміни пріоритетності виконання певного замовлення чи зміни обсягу замовлення. Варто відзначити, втілення цієї пропозиції та її ефективне використання потребуватиме певних додаткових зусиль. З огляду на, значну частку працівників у віці та їхнє вміння використовувати сучасні технології слід зазначити, що додатково до впровадження інформаційної системи та встановлення екранів необхідно провести навчання серед працівників у особливостях використання цієї інновації.

Не менш важливим є забезпечення на заводі ефективної продуктивності праці, що показує у кількісному вираженні здатність працівників випускати продукцію за певний період часу. Продуктивність праці напряму залежить від ступеню задоволеності працівника своєю роботою та відповідно і рівнем вмотивованості. Для створення ефективної системи мотивації працівників ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» необхідно враховувати потреби, інтереси, прагнення та цінності працівників, їхні орієнтири та мотиви. Згідно з різних досліджень у сфері мотивації, відомо, що лише 10 % робітників мають постійність у роботі, тобто вони постійно працюють добре або погано, решті 90 % для ефективного виконання своєї роботи необхідні чітко сформульовані та зрозумілі завдання та стимули. Визначення перелічених елементів внутрішньої мотивації працівників та сформованість чітких задач для працівників дозволить розробити максимально ефективний механізм мотивації персоналу заводу.

Розглядаючи процес роботи та поведінку працівників в колективі нами визначено, що для розробки пропозицій щодо практичних методів мотивування персоналу ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» необхідно використовувати поєднання прямих та непрямих методів мотивації серед яких застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Найосновнішим для розробки ефективної системи мотивації є визначення чинника, що сприятиме найвищому рівню самовмотивованості персоналу, адже працівник буде

максимально ефективним коли матиме чітке бачення та усвідомлення можливої винагороди за свою працю та досягнення. Перш за все, пропонуємо розробити систему фінансових бонусів на додачу до зарплати працівників підрозділів, що працюють згідно з розробленими планами, за перевиконання поставлених виробничих норм та графіків. Вважаємо, що цей інструмент стимулювання якнайкраще дасть поштовх працівникам до підвищення рівня самовмотивованості, що в результаті вплине на зростання показника продуктивності праці. Тобто, працівник матиме стимул для роботи, якщо рівень його кінцевого доходу буде змінюватись в залежності від його досягнень. Для введення такого виду мотивації у трудовому договорі слід чітко зазначити за які досягнення працівник може отримати матеріальний стимул, а також який механізм нарахування додаткових фінансових бонусів. Окрім того, при розробці системи мотивування виробничого підрозділу, окрім показника перевиконання виробничих планів, варто додати показник виконання продукції без браку. На нашу думку, орієнтовна розрахункова сітка фінансових бонусів може виглядати таким чином, як у Табл. 3.1

Таблиця 3. 1

Розрахункова сітка нарахування фінансових бонусів до ЗП

Показники	Відсоток бракованої продукції до 5 %	Відсоток бракованої продукції 6-9%	Відсоток бракованої продукції 10-15 %	Відсоток бракованої продукції 16-21%
Перевиконано план на 20%	15 %	10%	8 %	5%
Перевиконано план на 21-30 %	20%	15 %	10%	8 %
Перевиконано план на 31-50%	25 %	20%	15 %	10%
Перевиконано план на 51-80 %	30%	25 %	20%	15 %
Перевиконано план на 81-100%	40 %	30%	25 %	20%

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що збільшення випуску продукції не повинно вплинути на зростання частки бракованої продукції. Для уникнення цієї проблеми варто прописати всі ці аспекти в проектній програмі розробки системи мотивування персоналу. Для працівників в котрих частка бракованої продукції становитиме вище 21 % від загального обсягу виготовленої продукції система бонусних нарахунків не діятиме. Поряд з додатковою фінансовою вигодою за досягнення результати використовують також і штрафні санкції за певні провали. Відомо, що мотивація досягнення певних результатів та винагорода за них є ефективнішою, ніж мотивація уникнення неспіхів (тобто накладання штрафів). Механізм штрафної мотивації є ефективним лиш в поєднанні з матеріальним заохоченням, тому менеджменту важливим є створення балансу між цими двома методами мотивації . На нашу думку, штрафи мають право на існування в системі мотивації ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС», проте вони мають бути конструктивно обґрунтованими, наприклад штраф може зніматись за значний відсоток виготовленої продукції з браком, що негативно впливає на діяльність заводу через зриви термінів відвантаження готової продукції клієнтам, додаткових затрат на переробку та виготовлення продукту без браку.

Існує думка, що найкращим та найбільш ефективним видом мотивації є грошова винагорода. Безперечно, фінансова мотивація займає вкрай важливе місце у загальній системі мотивації персоналу підприємств. Проте, навіть високі заробітні плати, премії, бонусні програми та системи штрафів не зможуть забезпечити максимально ефективний колектив. Для цього, систему мотивації необхідно наповнити і нематеріальними заохоченнями. Найпростішим, але досить дієвим нематеріальним інструментом мотивації працівника є публічна похвала. Для підтримання ентузіазму та зарядженості на ефективну роботу працівників ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» пропонуємо щомісяця відзначати найбільш ефективних працівників на нарадах підрозділів, а також в загальному чаті заводу. Основними маркерами для визначення кращих працівників в залежності від підрозділів та особливостей роботи є обсяг випущеної продукції, обсяг

реалізованої продукції, якісний склад підбраного персоналу, своєчасність та економічність у забезпеченні заводу матеріально-технічним забезпеченням, технологічні розробки та інновації, що сприяють зниженню собівартості виготовленої продукції.

Ще одним нематеріальним стимулом, який можна застосовувати для підвищення рівня мотивації працівників ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» є привітання з різноманітними знаменними датами. Звісно, окрім стандартних привітань на такі свята як Новий рік, Всесвітній день жінок та День захисників України вважаємо за потрібне приділяти особливу увагу працівникам, як важливим складовим загального механізму підприємства. Для цього пропонуємо відслідковувати трудовий шлях кожного працівника на заводі та вітати з річницею роботи в організації. До привітань можна додавати невеличкі знакові презенти такі як наприклад фірмовий блокнот чи чашка, мотивуючі книги або цікаві канцелярські знаряддя для створення затишку на робочому місці. Такий вид мотивації сприятиме покращенню настрою працівників та дасть відчуття власної важливості для компанії.

Не менш важливим для створення позитивної робочої атмосфери є робоче місце. На думку багатьох міжнародних компаній створення комфортних умов праці на робочому місці є ключовим елементом до підвищення продуктивності праці співробітників. Звісно, робоче місце мусить мотивувати до виконання поставлених завдань, але водночас робочий простір має передбачати також можливість для відпочинку. Вважаємо, що керівництву варто рухатись в розвитку цього напрямку, тому для початку пропонуємо створити кімнату відпочинку, де б працівник міг прийти перепочити декілька хвилин з чашечкою кави. Кімната повинна містити затишний куточок з диваном або пуфами, адже така атмосфера сприятиме виникненню відчуття комфорту та відпочинку для працівника. Більше того, кімната може мати подвійний функціонал та використовуватись, як місце зустрічей для обговорень між працівниками або ж місце проведення різноманітних заходів спрямованих на покращення внутрішньої комунікації та клімату підприємства.

У ході своєї господарської діяльності підприємство постійно веде обмін документацією зі своїми контрагентами. Дотримання правил та норм документообігу є важливим організаційним процесом, що регулюється на рівні законодавства та перевіряється відповідними контролюючими органами, тому питанню документообігу у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» варто приділити значну увагу. Облік та обмін первинною документацією найбільше ведеться комерційним підрозділом, а саме відділом закупок та продажів. Під час організації постачання сировини чи реалізації власної продукції обмін документами є обов'язковим елементом співпраці. Наразі, обмін документацією у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС», на нашу думку є в певній мірі складним та затратним як у часовому, так і вартісному вимірі. Ускладнення процесу обміну документацією полягає у розтягуванні у часі процесу отримання документів оформлених та завірених відповідним чином. Процедура обміну документами триває певний проміжок часу, що може займати від 2 днів до 1, 5 тижня. До основних документів, що функціонують в процесі документообігу належать первинні документи бухгалтерського обліку, такі як оригінали рахунків, видаткових накладних та актів виконаних робіт, накладних на повернення товару, різноманітні специфікації та сертифікати якості. На теперішньому етапі, обмін документами з партнерами в більшій мірі відбувається у паперовому вигляді, що несе постійні затрати на доставку. Для спрощення документообігу у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» доцільним вважаємо проведення реорганізації цього процесу через перехід на електронний документообіг. На сьогоднішній день в Україні діє достатня кількість сервісів, що надають програмне забезпечення для впровадження та обміну електронними документами. Найбільш розповсюдженими на українському ринку є наступні сервіси: ВЧАСНО, М.Е.Doc, Document.Online, Paperless, Арт-Офіс, FossDoc, Comarch EDI, та інші. Завдяки переліченим сервісам фахівці без зайвих витрат часу можуть сформувати та відправити рахунки, накладні та інші документи своїм клієнтам та швидко отримати їх назад завіреним електронним підписом.

Варто відзначити, при здійсненні своєї діяльності підприємство мусить постійно удосконалюватись та бути готовим до змін. На нашу думку, наразі керівництво ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» слід розвивати основні напрямки серед яких адаптація нових працівників, навчальні програми для новачків та постійних працівників, створення позитивного клімату в середині організації та реорганізація механізму документообігу компанії. Ключовим фактором розвитку ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» є персонал та підвищення його продуктивності, що досягається завдяки чітко вибудованій системі мотивації персоналу.

3.2 Обґрунтування запропонованих заходів поліпшення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Розвиток підприємства відбувається завдяки постійному здійсненню менеджментом оцінки та аналізу діяльності заводу з подальшою розробкою стратегічних планів та напрямів розвитку. Пропозиції щодо розвитку підприємства мають бути обґрунтованими та відображати можливий ефект від впроваджених заходів. Саме тому, запропоновані нами напрямки поліпшення процесу управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» слід розглянути з позиції корисності та визначити можливі економічні вигоди від їхнього впровадження.

В першу чергу, рекомендації направлені на розробку та механізм впровадження навчальних програм для працівників. Доцільність запропонованого напрямку розвитку полягає у тому, що навчання персоналу є базовим елементом у функціонуванні підприємства, від якого залежить подальша ефективність та продуктивність співробітників. Загальновідомим є те, що персонал займає ключову роль у системі управління підприємством. Дана тенденція свідчить про те, що на сьогоднішній день, спостерігається значне підвищення ролі і значення управління персоналом.

Саме тому, управлінці повинні ставити перед собою завдання створення навчальних програм, спрямованих на належні умови адаптації нового персоналу підприємства та підвищення рівня кваліфікації вже існуючих працівників. Навчальні програми для адаптації новоприйнятих працівників повинні впроваджуватись для того, щоб полегшити період звикання працівника до нових умов праці. Трудова адаптація допомагає новим співробітниками швидше пристосуватися до колективу, ознайомитись з організаційними особливостями, правилами та традиціями внутрішнього середовища компанії. А також, особливостями зайнятої посади, майбутніми обов'язками та, як результат, пришвидшити період, за який підприємство почне отримувати віддачу від співробітника завдяки швидкому та ефективному виконанню поставлених завдань. З іншої сторони, регулярне підвищення кваліфікаційного рівня постійних працівників є не менш важливим в масштабі загальної діяльності заводу. Так як керівництво підприємства постійно оновлює машини та устаткування, оновлює асортиментну лінійку власної продукції та взяло курс на впровадження системи ощадливого виробництва, беззаперечно, всі ці оновлення повинні бути представлені та ознайомлені з працівниками.

По-перше, проведення навчання та розроблення інструкції правильного використання нового виду обладнання дасть змогу працівникам швидше розібратись з незнайомим устаткуванням, чим знизить рівень стресу та боязні нового у співробітника, пришвидшить процес запуску та використання цих машин, а також мінімізує можливість поломок, викликаних неправильним поводженням з агрегатом. По-друге, навчання спрямоване на ознайомлення з новим видом продукції є не менш важливим. Основою причиною для цього є необхідність розуміння працівниками особливостей новинок асортименту. Наприклад, для виробничого персоналу істотно важливо розуміти технологічні особливості виробництва, еталон того, яким має бути виготовлений продукт, щоб мінімізувати випуск бракованої продукції та зупиняти виробництво на початковому етапі виявлення браку.

В свою чергу, для підрозділу продажів ключовими у навчанні є ознайомлення з особливостями продукції, які є значущими для доведення клієнтам переваг продукції ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» в порівнянні з конкурентами. Наостанок навчання персоналу пов'язане з ознайомленням впроваджень нових систем виробництва необхідне для того, щоб персонал чітко розумів, що від нього хочуть та не боявся нововведень. Адже як відомо, персонал може бути найбільшою рушійною силою нововведенням, противлячись їхньому впровадженню. Саме тому, робота з навчання будь-яких нових аспектів, пов'язаних зі зміною звичного процесу роботи мусить обов'язково бути проведеною, якщо менеджмент ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» хоче швидко та ефективно впроваджувати зміни. В більшій мірі розробка навчальних програм не потребує значних фінансових вливань, адже запропоновані напрями навчальних програм абсолютно повністю можуть бути розробленими кадровим підрозділом із залученням необхідних фахівців заводу.

Основним обґрунтуванням для модернізації механізму планування робочих графіків персоналу є спрощення процесу, завдяки використанню спеціалізованого програмного забезпечення. Окрім спрощення планування та донесення інформації про зміни працівникам, використання програми створить комунікативну систему внутрішніх зв'язків. Значною перевагою нововведення стане, можливість кадровим підрозділом відслідковувати присутність співробітників на робочому місці. Керівники підрозділів зможуть самостійно вносити зміни до особистих графіків персоналу, планувати календарний план відпусток чи вносити інформацію про лікування своїх підлеглих. З іншої сторони, у разі виникнення непередбачених обставин співробітники самостійно, в будь-який період доби, можуть повідомити керівництво про свою майбутню відсутність на роботі. В той же час, при неочікуваній зміні кількості працівників у робочій зміні, запрограмована заздалегідь система резервного графіку надішле оповіщення іншому працівникові про необхідність виходу на роботу.

Тобто система дозволить забезпечити безперебійність виходу персоналу на роботу. Пропонуємо розглянути ймовірну структура затрат на проект у Табл. 3. 2.

Таблиця 3.2

**Бюджет проекту впровадження інноваційної системи планування у
ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»**

Затрата	Мінімальне значення	Од. виміру	Максимальне значення	Од. виміру	Середньорічна вартість
Програмне забезпечення	400	Дол./міс.	500	Дол./міс.	5 400 дол.
Інтерактивна панель	20 000	Грн.	50 000	Грн.	210 000 грн.
Всього					426 000грн

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, орієнтовний бюджет на впровадження системи коливатиметься від 360 000 грн. до 450 000грн. Для облаштування інтерактивних панелей у цехах необхідно обладнання у мінімальній кількості

7 одиниць. Ця затрата одноразова. Ціна на доступ до програмного забезпечення коливається від 400\$ – 550 \$ на місяць і залежить від обраного тарифу та кількості підключених працівників. Окрім цього, обравши максимальний пакет послуг підприємство зможе користуватись підтримкою консультантів у вивченні користування програмою.

Людські ресурси, в сучасних реаліях функціонування заводу, виступають одним із важливих факторів, що впливають на стан підприємства. З вище зазначеного стає зрозуміло, що основним завданням керівника є створення атмосфери, яка б максимально мотивувала працівників для досягнення результатів. Кожен співробітник є унікальним, тому різні працівники можуть керуватися власними мотивами, а отже і система мотивації має бути багатогранною. Необхідність розробки та впровадження системи мотивації, в першу чергу, можливо визначити завдяки розгляду продуктивності. Для ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» продуктивність праці персоналу досліджено у Табл. 3.3.

Таблиця 3. 3

Аналіз продуктивності праці у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2023, %
Дохід від реалізованої продукції	56391	44372	54085	-4, 09
Середньорічна к-ть штатних працівників	120	132	143	19, 17
Середньорічна к-ть виробничого персоналу	78	86	93	19, 17
Кількість відпрацьованих людино-днів всіма працівниками	26400	29040	31460	19,17
Кількість відпрацьованих людино-годин виробничим персоналом	137280	151008	163592	19, 17
Середньорічна продуктивність праці	469,93	336,15	378,22	-19,52
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу	722, 96	517, 16	581, 87	-19, 52
Середньоденна продуктивність праці виробничого персоналу	2,14	1,53	1,72	-19,52
Середньогодинна продуктивність праці виробничого персоналу	0, 41	0, 29	0, 33	-19, 52

Отже, з Табл. 3.3 спостерігаємо, що протягом 2023-2025 років середньорічна продуктивність праці зазнала певних змін. Найвищим показник був у 2023 році та становив 469,93 тис.грн., у 2024 році значення знизилось на 28,47 %. За 2025 року середньорічна продуктивність праці показала тенденцію до збільшення у порівнянні з 2024 роком на 12,5 %, проте, зрівнявшись зі значенням 2023 року показник не зміг та становив менше на 19, 5%. Таким чином, робимо висновок, що персонал ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» за досліджуваний період втратив свою продуктивність праці, тому впровадження нових ефективних методів мотивації є необхідними. Важливо використовувати такі види мотивації, що сприятимуть покращенню настрою

працівників. До того ж, працівникові необхідно підкріпити відчуття важливості для підприємства, а це в свою чергу забезпечить його лояльність. Отже, створення умов для задоволеності працівника роботою, в кінцевому результаті вплине на позитивну динаміку продуктивності праці персоналу та економічної вигоди для підприємства.

Необхідність введення у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» електронного документообігу пов'язана з певними внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу. Розглядаючи діяльність багатьох міжнародних компаній, спостерігаємо тенденцію до мінімізації ведення паперової документації та скорочення її кількості там, де це можливо згідно до законодавств різних країн. В Україні дана тенденція лише починає поширюватись, проте на ринку українських підприємств є вже значна частка, що рухається в цьому напрямку трансформації. Взяття курсу на скорочення паперової документації, перш за все, сприяє не лише зниженню особистих фінансових витрат підприємства, а й скороченню знищень зелених насаджень планети. Окрім скорочення вирубки дерев, мінімізація використання паперу сприяє зниженню рівня карбонового сліду, що виникає в процесі виробництва. З точки зору фінансових затрат, необхідно провести порівняльний аналіз паперового та електронного документообігу (табл. 3. 4).

Як результат, порівняння використання двох видів документообігу свідчить про те, що порівняльні загальні витрати на місяць становлять 3 тис. грн. та 270грн. У відсотковому значенні використання електронного документообігу на 81% дешевше в порівнянні з паперовим. Раціональнішим у фінансовому вимірі є введення електронного документообігу. Зазначений варіант дозволить ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» знизити витрати на обмін документами орієнтовно на 81 % щомісячно. За один рік користування електронною документацією підприємство зекономить кошти у розмірі 32 760грн.

Таблиця 3. 4

Порівняльний аналіз використання альтернативних видів документообігу

Витрати на місяць, грн	Паперовий документообіг	Електронний документообіг
Доставка НП	2 000	—
Доставка Укрпоштою	500	—
Конверти	300	—
Пакети для відправок НП	200	—
Підписка на сервіс електронного документообігу «ВЧАСНО»	—	100
Підписка на сервіс електронного документообігу «М.Е.Дос»	—	170
ВСЬОГО	3 000	270

Ще однією суттєвою перевагою електронної документації є пришвидшення процесу обміну. Більше того, з початку повномасштабного вторгнення існує високий ризик логістичних проблем, пов'язаних зі знищенням інфраструктури України, відсутністю світла та пального, що унеможливить роботу сервісів доставки.

Також введення електронного документообігу певним чином мінімізує ризики знищення документів, в процесі перевезення, через високу ймовірність їх фізичного знищення під час обстрілів, в тому числі і на складах перевізників.

Крім того, на практиці підприємство стикається з недобросовісним ставленням перевізників до своїх клієнтів, через що, виникають ситуації із загубленими документами та додатковими часовими та матеріальними витратами.

Проте, варто відзначити, що повний перехід одразу не буде можливим через обмеженість співпраці з партнерами, які не використовують сервіси електронного документообігу.

Висновки до розділу 3

Варто зазначити, що в сучасному світі мінливих змін та швидкому інноваційному розвитку, щоб залишатись конкурентоспроможними, підприємствам слід шукати варіанти удосконалення своєї діяльності та шляхи зниження власних витрат. Наразі, функціонування сучасних підприємств неможливе без впровадження інноваційних технологій та максимально

можливої автоматизації виробничих процесів. Спрощення виконання значної частки процесів підприємств, відкриває шляхи до підвищення ефективності загальної діяльності, тому задля удосконалення процесу управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» запропоновано ряд певних змін та нововведень. Істотно важливим є звернення уваги керівництва на важливість розробок навчальних програм для адаптації нових працівників та підвищення кваліфікаційного рівня вже наявних співробітників. Значну увагу варто приділити цифровізації та певній автоматизації плануванню робочих графіків на підприємстві. Не менш важливим є розгляд персоналу, як основного елементу ефективності заводу.

Створення позитивного клімату в середині організації, налагодження ефективної внутрішньої комунікації та розробка системи мотивації, що включає, як матеріальні, так і нематеріальні стимули, мають забезпечуватись менеджментом ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС». Впровадження електронного документообігу в сучасних умовах ведення бізнесу стає дієвим напрямком підвищення його ефективності та зниженню рівня постійних затрат. Тому, перехід на використання сервісів електронного документообігу, там де це можливо, повинен бути проведений у найкоротші терміни. Підсумовуючи пропозиції вдосконалення управління на підприємстві варто наголосити на обґрунтованості запропонованих змін, що в результаті вплине на загальний добробут ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів визначення ефективності управління організацією з урахуванням етапу її життєвого циклу можемо сформулювати наступні висновки.

1. Визначення ефективності управління – один з найважливіших напрямків дослідження діяльності організації. Під ефективністю управління слід розуміти встановлення найбільш ефективних напрямів управління або ж прийнятих управлінських рішень, що визначаються, як співвідношення витрат, понесених організацією в процесі функціонування до отриманого ефекту. Ефективність управління включає в себе 6 основних елементів, які охоплюють управлінські витрати, потенціал та управління працею, ефективність дій працівників, рівень досягнення поставлених цілей, а також реалізацію зацікавлених осіб. Розгляд ефективності управління має відбуватись у різних аспектах, що призвело до виділення трьох видів ефективності управління – економічної, організаційно та соціальної.

2. Ефективність управління визначається завдяки проведенню комплексної оцінки, що ґрунтується на певних підходах. Серед науковців не існує єдиного прийнятого підходу до проведення оцінювання ефективності управління, тому різними вченими пропонується використовувати підходи, що складаються з комплексу від 3 до 7 показників. Кожен з розглянутих підходів має недоліки, пов'язані з вузькістю погляду на оцінку ефективності управління лише з погляду економічних показників. Проте, кожен з науковців схильний вважати доцільним застосування декількох підходів у поєднанні.

3. Під час свого розвитку, організації проходять декілька періодів, що характеризуються різними цілями підприємства, стратегіями та економічними показниками. В теорії ці періоди визначаються, як етапи життєвого циклу організації. Визначення науковцями кількості цих стадій коливається, але найчастіше орієнтуються на стандартизовані стадії, серед

яких зародження, зростання, зрілість та спад. В залежності від визначеного етапу життєвого циклу проводиться оцінка ефективності управління організацією через показники економічного, організаційного та соціального напрямів. Важливість проведення оцінки ефективності управління з урахуванням життєвого циклу організації, полягає у можливості вчасно реагувати на зміни та запобігати виникненню проблем.

4. ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» підприємство з багаторічною історією, що функціонує на внутрішньому та зовнішньому ринках продукції застібки-блискавки. Підприємство має широкий асортимент продукції та індивідуалізацію до потреб клієнтів. Якість виготовленої продукції – ключовий аспект управління заводу, що забезпечується власною лабораторією та кваліфікованим персоналом. Керівництвом ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» визначено пріоритетні напрямки для розвитку для підвищення своєї присутності як на вітчизняному, так і міжнародному ринках. Фінансово-економічні показники в досліджуваній період протягом 2020-2025 років свідчили про складнощі в функціонуванні протягом перших чотирьох років, проте у 2025 році відбулось значне підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» та сформовано позитивне значення чистого прибутку.

5. Дослідження процесу управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» свідчить про досить ефективну вибудовану систему управління, що має злагоджену організаційну структуру. Кожен працівник підпорядковується окремому лінійному керівнику, водночас керівники функціональних підрозділів мають вплив на підлеглих лінійних керівників та можуть надавати їм розпорядження пов'язані за повноваженнями функціональних керівників. Всесторонній аналіз господарської діяльності ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» показав, що підприємство досить тривалий час знаходилось в складному економічному положенні. Однак, протягом досліджуваного періоду менеджмент заводу проводив політику реорганізації, оновлення та розвитку у всіх ключових підрозділах заводу. За 2025 рік спостерігається зростання кадрових та фінансових показників, тому вважаємо, що ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» знаходиться на етапі зрілості життєвого циклу організації.

6. Визначення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» на нинішньому етапі життєвого циклу проводилось шляхом оцінювання ефективності управління підприємством через використання різних підходів. Проведено дослідження фінансового стану, кадрових змін та розгляд прийнятих управлінських рішень. За результатами дослідження виявлено, що управління підприємства здійснюється ефективно. Про це свідчить позитивне зростаюче значення, в порівнянні з минулими періодами, показників рентабельності. Досліджувані показники управління персоналом заводу та показники аналізу операційних витрат підприємства тримаються на допустимому рівні.

7. Основними напрямками підвищення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» можна вважати розробку адаптаційних програм, навчальних програм для новачків та постійних працівників, створення позитивного клімату в середині організації, а також проведення реорганізації механізму документообігу компанії. Одним із ключових факторів розвитку ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» є його персонал. Таким чином, підвищення рівня продуктивності персоналу є важливим елементом управління, тому створення ефективної системи мотивації персоналу є пріоритетним напрямком.

8. Обґрунтування шляхів поліпшення ефективності управління у ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» проводилось через оцінювання доцільності впровадження запропонованих заходів та визначення ефекту від їхнього застосування. Доцільність розвитку навчальних програм полягає у тому, що навчання персоналу є підґрунтям, від якого залежить його подальша ефективність та продуктивність. Важливим також є мінімізація не лише фінансових, а і часових затрат на виконання певних задач, тому автоматизація планування робочих графіків та електронний документообіг сприяють вирішенню цієї проблеми. Для ефективного функціонування підприємства важливим є швидкість працівників у виконанні поставлених завдань, що напряму залежить

від рівня їхньої підготовки. Визначено, що продуктивність персоналу в останні роки знизилась, що викликає необхідність у сприянні зростання показника через впровадження позитивного робочого клімату та ефективної системи мотивації.

Створення позитивного клімату в середині організації, налагодження ефективної внутрішньої комунікації та розробка системи мотивації, що включає, як матеріальні, так і нематеріальні стимули, мають забезпечуватись менеджментом ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС». Впровадження електронного документообігу в сучасних умовах ведення бізнесу стає дієвим напрямком підвищення його ефективності та зниженню рівня постійних затрат. Тому, перехід на використання сервісів електронного документообігу, там де це можливо, повинен бути проведений у найкоротші терміни. Підсумовуючи пропозиції вдосконалення управління на підприємстві варто наголосити на обґрунтованості запропонованих змін, що в результаті вплине на загальний добробут ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС».

Порівняння використання двох видів документообігу свідчить про те, що порівняльні загальні витрати на місяць становлять 3 тис.грн. та 270грн. У відсотковому значенні використання електронного документообігу на 81 % дешевше в порівнянні з паперовим. Раціональнішим у фінансовому вимірі є введення електронного документообігу. Зазначений варіант дозволить ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС» знизити витрати на обмін документами орієнтовно на 81% щомісячно. За один рік користування електронною документацією підприємство зекономить кошти у розмірі 32 760грн.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамовська В. С. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія». 2013. Випуск 24. С. 4–7.
2. Акрам Х. Удосконалення теоретичних підходів до визначення та стадій життєвого циклу підприємств малого й середнього бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 50-1. 154-158 с.
3. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. 2014. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm
4. Бланк І. А. Управління активами. К. : Ніка-Центр, 2010. – 720 с.
5. Валович М. З. Вплив економічних циклів на розвиток системи управління. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2010. № 3 (53). С. 33–35.
6. Гнатенко І. А. Концептуальні заходи управління малими підприємствами з урахуванням критеріїв економічної безпеки та життєвого циклу підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2021. №3. С. 47-56.
7. Гуторов О. І., Гуторова О.О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. Економічні науки. 2013. № 5. С. 38 –47.
8. Домбровський В.С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. Актуальні проблеми економіки №9 (99) .2009. С. 113-120.

9. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка № 3, 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_58
10. Євась Т. В., Коломієць А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка. 2022. №2 (10). С. 39-45.
11. Єлісєєва О. К. Методологія управління ефективністю роботи підприємства. *Статистика України*. 2004. № 3. С. 66 –71.
12. Заїка С. О., Грідін О. В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Харків. 2019. Вип. 171. С. 275.
13. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ «ХП». 2013. № 50(1023). С. 67 –75.
14. Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 2012. Вип. 2 (36). С. 140–143
15. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 12, ч. 1. С. 134-137.
16. Колесник В. М., Сулова А. Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської області. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 8. 2015. С. 1258-1264. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/264.pdf>
17. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка.

2014. № 5. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek> 2014 5 80
- 18.Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. Наук. НУ «Львівська політехніка». Львів. 2004. 200 с.
 - 19.Кузнецова, І. О., Сокурєнко, І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства : характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць /За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 1 (69). С. 179 –188.
 - 20.Кузьомко В.М., Онищенко І. В. Стратегія підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2019 . Випуск 5.С. 170-174
 - 21.Лесько О. Й., Причепа І. В., Кот Н. О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. Економічний простір. 2015. № 97. С. 213–221.
 - 22.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.
 - 23.Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І. Ю. Шарапової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.
 - 24.Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Економіка та управління підприємствами. 2010. С. 83–88.
 - 25.Матюшенко О. І. Проблематика підходів до визначення стадій життєвого циклу підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2013. № 262. С. 61 –67.
 - 26.Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2023. 384 с.

27. Наливайченко С. П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 214. С. 51-54
28. Опікунова Н. В., Гужва Ю. В., Ключка Ю. С. Ефективність управління як інтегрований результат взаємодії компонентів управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 290–294.
29. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнесінформ. Харків, 2013. №5. С. 232 –237.
30. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Теорія і практика стратегічного управління. 2015. №36. С. 107-116.
31. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Вип. 10. С. 460-464.
32. Пілецька С. Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 5 (67). С. 100–106.
33. Примуш Ю. С. Класифікація підходів до визначення стадій життєвого циклу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014 . Випуск 8. Частина 3. 228с .
34. Причепа І. В., Маріянко А.А. Проблеми оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. №86. С 196- 205.
35. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 31. 10.2025).

36. Синіговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сборник научных трудов «Вестник НТУ«ХПИ»*. 2010. С. 8–13.
37. Скібіцький Є. Г., Петков В.П. Сутність та зміст поняття «ефективного менеджменту». Актуальні проблеми реалізації прав і свобод людини в умовах глобалізації: зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Черкаси, 1-2 листопада 2021 року). Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2021. С176- 177.
38. Сметанюк О. А., Сочівець О.П. Етимологія категорії «Ефективність управління організацією». Актуальні проблеми економіки. 2009, №8. С.136-140.
39. Тюріна Н.М., Назарчук Т. В. , Карвацка Н.С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики. Структуризація та методи оцінювання, Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету .2023. №2. С. 167-174.
40. Хамула О. О. Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції в підприємствах електронної торгівлі. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Шевчук В. О. та ін.]. Львів : Львівська комерційна академія, 2014. Вип. 17. С. 58-64.
41. Христенко Л. М. Оцінка зовнішньої ефективності управління підприємством Хмельницький: Вісник ХНУ, 2010. №4. Т. 3. 275 с.
42. Черкіс, Х., Фарінович, І. В. Оцінка ефективності управління підприємств. 76-та Студентська науково-технічна конференція. Публічне управління та адміністрування: збірник тез доповідей. Видавництво Львівської політехніки. 2021. С. 188-189.
43. Чорний Г. М., Міщенко М.П., Ястреб Г. М. Методологічні аспекти оцінки рівня системи управління в аграрних підприємствах. Економіка АПК. 2013. №1. С.63-64.

44. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення "доброго врядування" ("GOOD GOVERNANCE"). Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2020. Вип. 1. С. 35- 44.
45. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торгівельного підприємства: сучасний погляд. 2022. Вип. 1 (135). С. 71-77.
46. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. №12, частина 2. С. 100-106.
47. Adizes, Ichak. Managing Corporate Lifecycles : How Organizations Grow, Age And Die. Embassy Books; Second edition. 2014. P.460
48. Drucker, Peter F. The practice of management. Harper Collins. 2010. URL: <https://www.scribd.com/read/163567585/The-Practice-of-Management>

Організаційна структура управління ТОВ «ПЛАСТ-ТРАНС»

