

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи менеджменту підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Експерт Моторз», м. Біла Церква)

Студентки 2 курсу 5м групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Андрušко Ольги
Олегівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна Юлія
Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 6 |
| 1.1.Сутність та роль системи менеджменту на підприємстві | 6 |
| 1.2.Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві | 13 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕКСПЕРТ МОТОРЗ» | 20 |
| 2.1.Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Експерт Моторз»..... | 20 |
| 2.2.Оцінка ефективності системи управління підприємством..... | 29 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ..... | 40 |
| ТОВ «ЕКСПЕРТ МОТОРЗ» | 40 |
| 3.1.Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства..... | 40 |
| 3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів | 47 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 54 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 58 |
| ДОДАТКИ..... | 64 |

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з ключових понять менеджменту, яке безпосереднім чином пов'язане з функціями, цілями, процесом управління, а також з роботою управлінців і розподілом повноважень між ними задля виконання визначеної мети, є система управління на підприємстві. В межах зазначеної системи відбувається увесь управлінський процес, в якому приймають участь управлінці всіх рівнів. Система менеджменту підприємства формується з метою своєчасного та якісного здійснення всіх процесів, які протікають в ньому. Саме тому фахівці з менеджменту та безпосередньо керівники підприємства приділяють їй значну увагу, маючи на меті безперервне вдосконалення та розвиток її складових.

Таким чином, формування ефективної системи менеджменту в рамках окремого підприємства сприяє досягненню поставлених ним цілей та завдань. В контексті зазначеного вище дослідження особливостей формування системи менеджменту на підприємстві є вкрай актуальним завданням.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Г.Мошек, Б.Міщенко, Л.Берталанфі, О.Віханський, Г.Осовська, О.Осовський, А.Наумов, Р.Фатхутдінов, І.Ансофф, Т.Іванова, Л.Довгань, В.Герасимчук, Ф.Хедоурі, М.Мескон, П.Друкер, А.Богданов, С.Янг, Г.Воронцова, Ю.Черняк, Ф.Хміль, О. Кузьмін та багато інших. Проте, незважаючи на численні наукові доробки, дослідження сучасних методичних підходів до формування системи менеджменту на підприємстві потребує подальшого розгляду, що ще раз доводить актуальність теми даної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ формування системи менеджменту на підприємстві та обґрунтування шляхів її удосконалення.

Відповідно до зазначеної мети в роботі були поставлені наступні **завдання:**

- з'ясувати сутність та роль системи менеджменту на підприємстві;
- визначити методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Експерт Моторз»;
- здійснити оцінку ефективності системи управління підприємством;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи менеджменту підприємства;
- здійснити прогнозну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Під час дослідження були використані: загальнонаукові методи пізнання: методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу та порівняння дозволили поглиблено вивчити понятійний апарат у сфері системи менеджменту підприємства; метод групування надав можливість визначити специфічні риси та загальні ознаки системи менеджменту, метод статистичного аналізу дозволив проаналізувати показники в динаміці, Табличний та графічний метод використовувався для представлення динаміки показників та більшої наочності даних.

Інформаційною базою дослідження є результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, що досліджували дане питання, матеріали періодичних видань, звітність досліджуваного підприємства, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що на основі комплексного аналізу набули подальшого розвитку можливі шляхи вдосконалення системи менеджменту, зокрема запропоновано впровадити в діяльність підприємства комплексну систему автоматизації управління «Альфа-

авто», що дозволить швидко формувати потрібні документи, оперативно отримувати дані про різні аспекти діяльності товариства; отримувати інформацію, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні їх з метою вдосконалення процесу формування системи менеджменту підприємства на ТОВ «Експерт Моторз». Було запропоновано впровадження програмного комплексу «Альфа-авто» та створення відділу маркетингу на досліджуваному підприємстві, доведена ефективність зазначених заходів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи було відображено у науковій статті на тему: «Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2020 року (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, в яких розглядаються теоретичні та прикладні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 57 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків, використано 50 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль системи менеджменту на підприємстві

Відповідно до положень теорії систем, будь-який об'єкт, процес або явище можна розглядати як систему, підприємство не є виключенням. Зокрема, система являє собою сукупність взаємопов'язаних в одне ціле елементів; для неї характерними є наступні ознаки: складається з двох чи більше елементів, кожен з яких має якості, які є властивими тільки йому; між цими елементами існують зв'язки, за допомогою яких вони здійснюють вплив один на одного; система не існує поза простором і часом.

В свою чергу, менеджмент варто розуміти як систему управління підприємством, що є узагальненням теорії та практики, що забезпечує комерційний успіх у межах підприємства. Зазначимо, що більшість науковців вважають менеджмент самостійним видом професійної діяльності, який спрямований на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління [5, с.34].

Отже, визначивши поняття, основні властивості системи та сутність менеджменту, перейдемо до розгляду системи менеджменту на підприємстві. Зазначене поняття вже давно знайшло своє відображення у практиці управлінських відносин, проте до цього часу в науковій літературі існують розбіжності у його трактуванні

Зокрема, І.А. Нечаєва визначає дане поняття як сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами організації [22].

В той же час на думку Устенко А.О., система менеджменту це концепція пов'язаних і залежних одне від одного наступних частин: наукових знань і практичних навичок стосовно управління різними об'єктами з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів [39, с.97].

І.Г. Крупельницька вважає, що система управління являє собою сукупність підсистем, які відображають окремі аспекти управління, а саме цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку й технологію, а призначенням якої є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку [17, с. 51].

Такі науковці, як Р.І. Біловол та І.В. Калюжна визначають дане поняття як упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів (підсистем), які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства [1, с.59].

Бабчинська О.І. вважає, що система управління підприємством – це система управління людьми та технічними засобами, як об'єктами управління, для досягнення ними досягнення попередньо визначених цілей [2, с.82].

На думку Н.Г.Калюжної, система менеджменту – це уособлення організаційного досвіду, формою прояву якого є організаційні стосунки між її елементами, а саме – між суб'єктом та об'єктом управління [15].

Н.Г. Георгіаді, Р.Б. Вільгуцька вважають систему менеджменту підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють, що забезпечує його ефективне функціонування і досягнення поставлених цілей [5, с.33].

Проведене дослідження щодо визначення сутності поняття «системи менеджменту» дозволяє зробити висновки про існування двох основних підходів. Прихильники першого з них вважають систему менеджменту системою, що складається із двох специфічних підсистем: суб'єкту та об'єкту

управління. За іншим підходом, система менеджменту є сукупністю ланок підприємства, які забезпечують його функціонування.

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволяє надати власне визначення досліджуваного поняття: система менеджменту підприємства являє собою систему, яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування, а її вплив спрямований на об'єкт управління з одночасним його перетворенням в бажаний стан.

Основними підходами до аналізу управлінської підсистеми є функціональний та структурний аналіз. Функціональний аналіз передбачає дослідження динаміки системи, визначення її входів, процесів (функцій) та виходів (головних цілей системи), в той час як структурний аналіз деталізує об'єкти системи, взаємовідносини між ними, їх зміст та процедури реалізації взаємовідносин [8].

Крім названих вище підходів, також застосовується підхід, який спрямований на вивчення процесів прийняття рішень, він використовується при дослідженні організацій як різновиду штучних систем та процесів управління. Його метою є з'ясування здатності процесів управління до інтеграції і адаптації, механізму взаємодії функцій, їх підпорядкованості, що набуває особливої цінності при дослідженні програмно-цільових методів управління [24, с.23].

Таким чином, в науковій літературі різні автори по-різному підходять до розуміння системи та складових менеджменту на підприємстві.

На думку Назарчук Т.В., система менеджменту сучасного підприємства, зазвичай, складається із таких підсистем: управлінської, фінансової, операційної, маркетингової, інформаційної, логістичної, інноваційної та інвестиційної [24, с.21].

В свою чергу, основними структурними елементами системи управління є дві підсистеми (рис.1.1): керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Варто зауважити, що вони знаходяться в постійній взаємодії. Керуюча підсистема включає топ-менеджерів і функціональних фахівців,

об'єднаних у відділи. Вони виробляють планові завдання по випуску продукції, закупівлі матеріальних ресурсів та найму трудових.

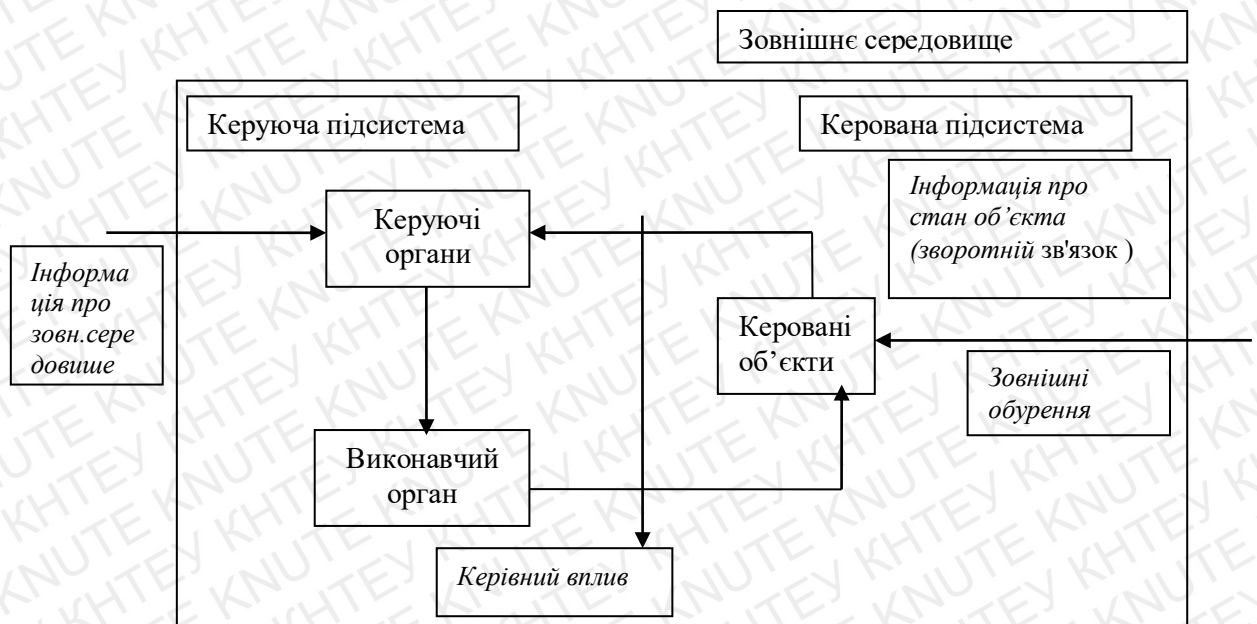


Рис.1.1. Структурна схема системи управління на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [24, с.21]

Керована підсистема використовує ресурси і виробляє продукцію. Відхилення від заданих параметрів реєструється відповідними службами підприємства. Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Зазначені потоки є керуючими впливами і повідомленнями стосовно стану керованого об'єкта [24].

Для усунення виникаючих відхилень керуюча підсистема задля досягнення своїх цілей виконує комплекс функцій управління, які представляють собою об'єктивно обумовлені загальні напрями або сфери діяльності, що забезпечують ефективну кооперацію спільної праці і зводяться до наступних: планування; організація; мотивація; контроль; координація.

Крім того, в науковій літературі існує думка про існування елементарної та виробничої системи менеджменту. Перша з яких включає 7 елементів, які пов'язані між собою: стиль, структура, стратегія, сума навичок, спільні цінності, системи та склад персоналу [2, с.80]. Виробнича система менеджменту об'єднує усі ланки компанії, зокрема структури, маркетинг і

бізнес-план, організацію та логістику, фінансовий та управлінський облік, фінанси, економіку, людські ресурси, а також два допоміжні блоки: комунікації та документообіг між різними блоками, а також програмно-технічні платформи.

Виробнича система менеджменту показана на рис.1.2.



Рис.1.2. Виробнича система менеджменту

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [2, с.81]

Бабич Д.В. та Проскуріна Т.В. [3] вважають, що система управління організацією повинна складатися з наступних елементів: методологія, структура, процес та технологія управління (рис.1.3).



Рис. 1.3. Основні елементи системи менеджменту підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [2, с. 92]

На нашу думку детально та наочно відобразили систему менеджменту підприємства та її складові Н.Г. Георгіаді та Р.Б. Вільгуцька, до елементів якої вони включають функції менеджменту, методи менеджменту та управлінські рішення. Відповідно, складовими системи менеджменту є п'ять загальних функцій менеджменту, поетапність реалізації яких відображає ефективність діяльності підприємства [5, с.35].

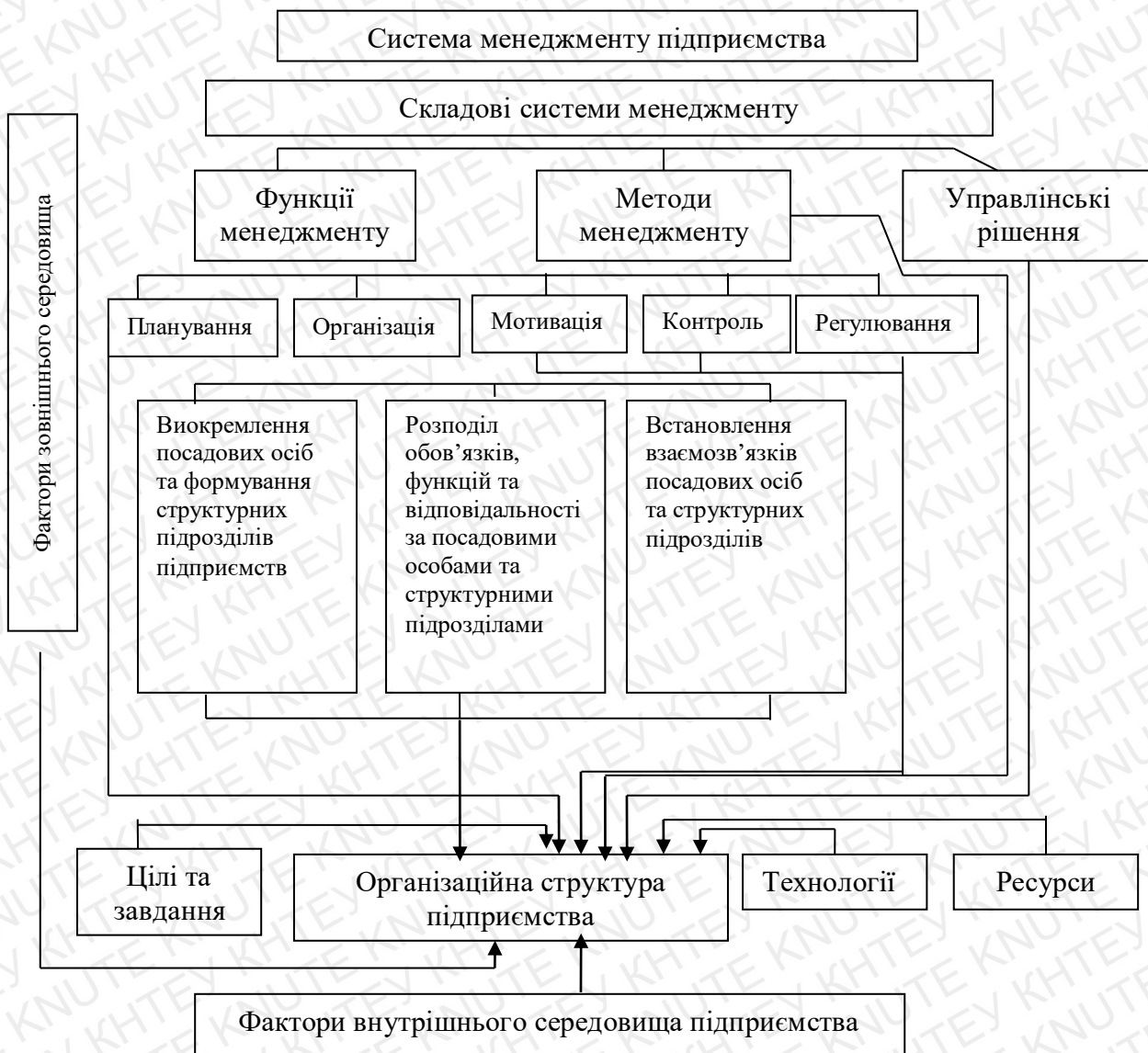


Рис.1.4. Система менеджменту підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [5, с.36]

Отже, як видно з рис.1.4, до складових менеджменту вчені віднесли п'ять загальних функцій управління, етапність реалізації яких і відображає

ефективність функціонування організації. Зокрема, за допомогою планування можна визначити перспективу і майбутній стан підприємства [5].

Організування – це складовий елемент системи менеджменту, за допомогою якого відбувається забезпечення координації дій усієї системи і досягнення відповідності функціонування її частин. Це функція менеджменту, що відображає процес формування організаційної структури підприємства, передбачає його поділ на підрозділи та встановлення взаємовідносин, повноважень на всіх рівнях управління. При цьому основною метою є створення ефективного зв'язку між усіма складовими цієї системи. Дана функція ґрунтується на трьох категоріях: повноваження, відповідальність, делегування, саме за допомогою неї відбувається створення організаційної структури управління, що передбачає закріплення обов'язків, відповідальності, завдання, функцій за певними керівниками підрозділів та їх якісне виконання [7].

Організаційна структура показує зв'язки між підрозділами, повноваження, відповідальність та ієрархічну піраміду між працівниками, а також показує взаємозалежність між усіма її складовими. Вона є невід'ємною складовою процесу менеджменту. Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновки про існування трьох основних видів організаційних структур: лінійної, функціональної та комбінованої.

Наступна функція – це мотивація персоналу підприємства - створення стимулів, виконання поставлених завдань шляхом матеріального стимулювання через форми і системи оплати праці та морального стимулювання [21].

Використовуючи четверту функцію – контролювання, можна визначити ефективність впроваджених управлінських заходів, рішень, а також необхідність коректив. Контроль сприяє уникненню виявлених помилок, відхилень від очікуваних результатів, відображає, на якому етапі необхідна наступна п'ята функція – регулювання. Регулювання спрямоване на виправлення недоліків та впровадження потрібних заходів. Отже, всі ці функції взаємодіють, сприяючи сталому функціонуванню підприємства.

Як видно з рис.1.4, методи менеджменту також є складовою частиною системи менеджменту підприємства, їх можна визначити як способи та прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях управління. Існує значна кількість методів менеджменту, зокрема адміністративні, технологічні, методи прямого впливу, методи владного впливу тощо.

Крім зазначених вище елементів системи менеджменту, варто назвати управлінські рішення, за допомогою яких керівники впливають на працівників; вони являють собою; вони є результатом дій, намірів, міркувань, висновків, що спрямовуються на реалізацію цілей управління.

На систему менеджменту організації впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Серед факторів безпосереднього впливу на систему менеджменту підприємства можна виокремити споживачів, конкурентів, постачальників, державні органи влади, розміщення підприємства, інфраструктура, законодавство. Фактори опосередкованого впливу включають клімат, рівень техніки та технології, стан економіки, політичні обставини, міжнародні події, міжнародне оточення [40].

Фактори внутрішнього середовища: цілі і завдання, організаційна структура управління, технологія, персонал.

Варто відзначити, що лише у випадку, коли всі елементи системи менеджменту будуть ефективно взаємодіяти, підприємство буде ефективно функціонувати. Таким чином, система менеджменту підприємства являє собою систему, яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування, а її вплив спрямований на об'єкт управління з одночасним його перетворенням в бажаний стан.

1.2.Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві

Розглянувши основні підходи до розуміння структурних складових системи менеджменту підприємства, наведемо загальний алгоритм її

формування, який передбачає реалізацію чотирьох етапів її побудови (рис.1.5)

До них належать:

1. Розробка і структуризація цілей і завдань системи управління: згідно з проблемами, які потрібно вирішити, а також за термінами, об'єктами і суб'єктами управління;
2. Формування базових функціональних, процесних і проектних блоків системи управління;
3. Визначення та застосування варіативних блоків інструментів управління;
4. Корекція цілей, порядку функціонування та використання інструментів системи управління для досягнення поставлених результатів.

Розглядаючи запропоновану структуру інструментів і результатів менеджменту, можна сказати, що при цьому використовуються традиційні та сучасні інструменти, це дозволяє отримати найкращий ефект. Наприклад, на першому етапі формування системи управління методи комплексного стратегічного планування на додаток до технологій стратегічного аналізу дають можливість не тільки виділити ключові конкурентні переваги, цілі і завдання системи управління, а й структурувати їх [21].

Виходячи з поставлених орієнтирів (цілей і завдань управління), на другому етапі формування системи управління формуються її базові блоки. При традиційному підході часто основні функціональні блоки виділяють в розрізі об'єктів управління: маркетингу і продажів, виробництва, фінансів, кадрів, інформаційних ресурсів.

Однак, клієнтоорієнтований підхід і необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються (вироблених товарів) вимагають створення та впровадження механізмів постійного планування, організації та контролю якості - як самої продукції, так і технологій її розробки, виробництва та просування: бізнес-процесів і операцій.



Рис.1.5. Порядок формування системи менеджменту на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [39; 40]

У зв'язку з цим формування системи управління повинно передбачати побудову додаткових - процесних і проектних - блоків управління, функціонування яких оптимізує обсяги і структуру використовуваного

ресурсного забезпечення (виробничого, трудового, матеріального, фінансового, маркетингового) за рахунок [20]:

- регламентації і постійного поліпшення діяльності центрів відповідальності, термінів виконання ними закріплених функцій і заходів, досягнутих результатів;
- скорочення вартості і термінів взаємодії між керуючими і виконавцями, внутрішніми підрозділами та зовнішніми контрагентами за допомогою інструментів реінжинірингу бізнес-процесів і сучасних інформаційних технологій;
- використання всебічної оцінки та аналізу отриманих результатів в порівнянні із запланованими значеннями, в тому числі за напрямками діяльності (ринків, сегментів, клієнтів, територій), а також до кожної структурної одиниці організаційної структури системи управління (управління, відділу, співробітника).

Робота базових блоків здійснюється на основі управлінських інструментів з варіативних блоків, які розробляються на третьому етапі формування системи менеджменту. Даний інструментарій - результат відбору і генерації наборів всіх традиційних і новостворених методів, технологій і механізмів під рішення конкретного поставленого управлінського завдання.

При цьому постійна орієнтація сучасного менеджменту на досягнення поставлених фінансових, кількісних і якісних результатів зумовила необхідність застосування таких технологій, як функціональна калькуляція собівартості і стратегічний управлінський облік, функціонально-вартісний аналіз, методи оцінки якості, механізми комплексної мотивації персоналу.

Разом з тим, особлива увага при формуванні та використанні системи менеджменту повинна бути приділена побудові зворотного зв'язку - оперативному отриманню та обробці інформації про прогнозні, планові та фактичні результати, що характеризують діяльність і функціонування елементів системи управління, а також стан керованих з їх допомогою об'єктів. Формування такого каналу на основі передових методів системного

інформаційного моделювання, комп'ютерних технологій дозволяє своєчасно розробляти, здійснювати і контролювати виконання управлінських рішень щодо коригування функціонування всіх інших раніше описаних елементів системи управління: стратегічного цілепокладання, базового функціонального і варіативного інструментального блоків.

Варто відзначити, що сформована система менеджменту на підприємстві потребує оцінки її ефективності. Аналіз наукової літератури довів існування п'ятих основних підходів в даному напрямку. Зокрема, перший з них передбачає проведення оцінки ефективності через систему показників, які надають характеристику діяльності керованого об'єкта [38, с.230]

При цьому, до основних критеріїв оцінки ефективності при використанні даного підходу вважаються: показники обсягу виробництва та реалізації продукції у вартісному вираженні, балансовий і чистий прибуток, собівартість продукції, показники виконання договірних зобов'язань, як узагальнюючі критерії, що вказують на ефективну діяльність підприємства, а отже, і його системи менеджменту.

Згідно з другим методичним підходом, ефективність системи менеджменту можна оцінити через співвідношення результатів виробничо-господарської діяльності та витрат на управління. До останніх належать: поточні витрати на утримання управлінського апарату, в т.ч. витрати на оплату праці, витрати на підготовку і перепідготовку управлінських кадрів; витрати на формування та підтримку працездатності і ефективності функціонування самої організаційної структури управління, в тому числі оплата консалтингових послуг сторонньої організації, витрати на окремі заходи тощо.

Відповідно до третього методичного підходу, оцінка ефективності системи менеджменту передбачає використання якісних критеріїв, зокрема кількість ієрархічних рівнів структури управління, наявність комунікаційних зв'язків, кількість відділів та каналів зв'язку, рівень структурованості, централізації та дублювання управлінських функцій та завдань в рамках

відділів, підрозділів, служб та узагальнено рівнів управління, способів координації та ін. [38, с.231].

При використанні даного підходу оцінка системи менеджменту відбувається на основі оцінки загальних та конкретних цілей, функцій, завдань управління, організаційної структури управління, характеристик процесу управління, методів управління і розробки управлінських рішень, складом технічних засобів управління і т.д.

Використовуючи четвертий підхід, варто розглядати оцінку ефективності системи менеджменту через її здатність досягати поставлених цілей. І, насамкінець, п'ятий методичний підхід є комплексним та передбачає поєднання таких груп показників:

- 1) показників, які надають характеристику ефективності системи менеджменту через кінцеві результати діяльності підприємства і витрати на управління;
- 2) якісних показників – продуктивності управлінського персоналу, економічності, адаптивності, гнучкості організаційної структури, оперативності і надійності системи управління;
- 3) показників раціональності організаційної структури та її техніко-організаційного рівня.

Таким чином, прибутковою організація може бути лише в тому випадку, коли її система менеджменту є ефективною та якісною.

Отже, розглянувши методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві та оцінки її ефективності, можемо зазначити, що основні шляхи її вдосконалення повинні бути зосереджені на наступному:

- комплексне вдосконалення системи менеджменту і всіх її складових частин з метою забезпечення ефективності організаційних, технічних та кадрових рішень;
- впровадження автоматизації управління;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством, при цьому варто використовувати її сучасні форми;

- поліпшення інформаційної складової системи менеджменту задля поліпшення якості інформації та можливості швидко її використовувати при прийнятті рішень;

- використання іноземного досвіду з метою вищого рівня якості розвитку системи менеджменту на підприємстві.

Таким чином, загальний алгоритм формування системи менеджменту передбачає реалізацію чотирьох етапів її побудови: розробка і структуризація цілей і завдань системи управління: згідно проблем, які необхідно вирішити, а також за термінами, об'єктами і суб'єктами управління; формування базових функціональних, процесних і проектних блоків системи управління; визначення та застосування варіативних блоків інструментів управління; корекція цілей, порядку функціонування та використання інструментів системи управління для досягнення поставлених результатів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕКСПЕРТ МОТОРЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Експерт Моторз»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Експерт Моторз» – компанія, яка спеціалізується на комплексному ремонті транспортних засобів та їх основних агрегатів, а також реалізації автозапчастин. Загальні відомості про підприємство наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Експерт Моторз»

| № з/п | Ознака | Характеристика |
|-------|------------------------------------|---|
| 1. | Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕКСПЕРТ МОТОРЗ |
| 2. | Скорочена назва | ТОВ "ЕКСПЕРТ МОТОРЗ" |
| 3. | Код ЄДРПОУ | 41347915 |
| 4. | Дата реєстрації | 22.05.2017 |
| 5. | Керівник | Альохін О.В. |
| 6. | Розмір статутного капіталу, грн. | 8 081 800,00 грн.. |
| 7. | Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| 8. | Форма власності | Недержавна власність |
| 9. | Види діяльності | 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів 27.33 Виробництво електромонтажних пристроїв 27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування |
| 10. | Юридична адреса | 09106, Київська обл., місто Біла Церква, ВУЛИЦЯ МОЛОДІЖНА, будинок 33, корпус А |
| 11. | Адреса WEB-сайту | https://expertmotorz.com.ua/ |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Експерт Моторз» налічує 10 станцій технічного обслуговування, які можуть надати послуги від 10 до 100 власникам автомобілів на день.

Штат кваліфікованих майстрів та наявність професійного обладнання дозволяє виконувати ремонтні роботи будь-якої складності для автомобілів різних марок. Компанія займається підбором та реалізацією автозапчастин до всіх марок автомобілів.

Окрім того, ТОВ «Експерт Моторз» є офіційним дистриб'ютором в Україні сербського виробника клапанів та направляючих клапанів ТМ «AutoVentil», і використовує їх в щоденній роботі.

До основних видів послуг, які пропонує компанія, належать:

- діагностика і капітальний ремонт дизельних та бензинових двигунів,
- діагностика і ремонт турбокомпресорів,
- капітальний ремонт карданних валів,
- діагностика та ремонт ходової частини, трансмісії, рульових рейок
- відновлювальні роботи
- розвал-сходження 3D і т. д. [25].

Поряд з тим функціонують 7 цехів, які спеціалізуються на ремонті і відновлювальних роботах основних вузлів та агрегатів транспортних засобів:

- цех по ремонту паливної апаратури,
- цех механічної обробки,
- цех по ремонту турбокомпресорів,
- цех по ремонту карданних валів і рульових рейок,
- цех по ремонту двигунів,
- зварювальний цех,
- мийний цех.

Для виконання найскладніших ремонтних робіт цехи обладнані якісним професійним обладнанням провідних світових брендів: Rottler, AZ, Comec, Cimac, Hunter тощо. Обладнання, робочі інструменти та організація внутрішнього простору приміщення станцій технічного обслуговування відповідає найвищим стандартам якості та дозволяє забезпечити професійне

виконання робіт фахівцями своєї справи, що працюють на станції сервісного обслуговування.

Специфіка діяльності ТОВ «Експерт Моторз», а саме, надання послуг в сфері ремонту автомобілів та реалізації запчастин до них, передбачає відповідне організаційне забезпечення. Організаційна структура товариства відповідає специфіці діяльності і має наступний вигляд (рис. 2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Експерт Моторз»

Джерело: складено автором на основі [25]

Як бачимо з рис. 2.1, організаційна структура управління підприємством є лінійно–функціональною та відповідає потребам галузі. Зокрема, лінійні ланки приймають рішення та здійснюють контроль, а функціональні підрозділи організують, планують, інформують та консультують.

Очолує підприємство генеральний директор, якому підпорядковані головний бухгалтер, відділ збуту запасних частин, менеджер з персоналу, інженер з гарантії та якості та відділ сервісу.

Відділ збуту запасних частин очолює начальник відділу, який має в підпорядкуванні двох менеджерів зі збуту. На чолі відділу сервісу стоїть керівник СТО. Станція технічного обслуговування складається з 7 цехів, на яких працює виробничий персонал ТОВ «Експерт Моторз», які знаходяться в безпосередньому підпорядкуванні керівника СТО.

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня реєстрації підприємства. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку на ТОВ «Експерт Моторз» та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності покладається за Законом на керівника (власника) підприємства.

До основних обов'язків головного бухгалтера відноситься: контроль за правильністю та своєчасністю проведення розрахунків із бюджетом та діловими партнерами; нарахування та виплата заробітних плат працівникам підприємства; контроль за витрачанням фонду оплати праці; організація підготовки відповідних даних до нарад, засідань, переговорів; організація та контроль документообігу; реєстрація бухгалтерських проводок та їх рознесення; складання та подання фінансової та податкової звітності підприємства тощо.

Менеджер з персоналу ТОВ «Експерт Моторз» займається підбором, адаптацією, звільненням і навіть розвитком персоналу. Менеджери з продажу автозапчастин займаються їх реалізацією, підбором з максимальною вигодою для клієнта, пошуком нових клієнтів тощо. Інженер з гарантії та якості здійснює контроль за діяльністю як відділу збуту запчастин, так і відділу сервісу - контроль якості виготовлення, ремонту та відновлення деталей та зборки вузлів та агрегатів автомобілів.

Майстер-координатор приймальної групи СТО здійснює безпосередньо прийом замовлень та направлення на ремонт у відповідний ремонтний цех ТОВ «Експерт Моторз».

Основними перевагами даної організаційної структури є:

- рішення приймаються оперативно, кожен керівник несе персональну відповідальність за результати діяльності товариства,
- управлінські рішення здійснюються швидко завдяки своїй ієрархічності,
- спеціалісти функціональних відділів професійно виконують завдання.

Проте, в даній організаційній структурі є і свої недоліки, а саме:

- може відбуватися дублювання управлінських функцій,
- розпоршення відповідальності,
- складно регулювати відношення лінійних та функціональних керівників,
- в випадку організаційних змін відбувається опір персоналу.

Розглянувши організаційну структуру ТОВ «Експерт Моторз» перейдемо до аналізу основних економічних показників його діяльності. Джерелом інформації є фінансова звітність компанії (додаток Б,В,Г) за 2017-2019 рр. (табл. 2.2). Варто зазначити, що підприємство ТОВ «Експерт Моторз» було зареєстровано 22.05.2017 року, тому за 2017 рік ми маємо дані лише на кінець періоду, враховуючи це проведемо аналіз його основних показників станом на кінець періоду.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Експерт Моторз»
за 2017-2019 рр.**

| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Зміни в абсолютних величинах 2019 р. порівняно з: | | Темпи зростання (зниження) 2019 р. у % до: | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---|--------|--|---------|
| | | | | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Капітал (станом на кінець періоду) | | | | | | | |
| Валюта балансу, тис.грн. | 277,4 | 760,4 | 9446,9 | 8686,5 | 9169,5 | 1142,36 | 3305,52 |
| Власний капітал, тис.грн. | 112,4 | 239,3 | 8558,9 | 8319,6 | 8446,5 | 3476,64 | 7514,68 |

Продовження табл.2.2

| | | | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| нерозподілений прибуток (непокріті збитки), тис.грн | 12,4 | 138,6 | 470 | 331,4 | 457,6 | 239,11 | 3690,32 |
| Позиковий капітал, тис.грн. | 165 | 521,1 | 888 | 366,9 | 723 | 70,41 | 438,18 |
| Поточні зобов'язання, тис. грн. | 154,6 | 506,5 | 607,5 | 101 | 452,9 | 19,94 | 292,95 |
| Необоротні активи, тис.грн | 50,5 | 160,3 | 8641,3 | 8481 | 8590,8 | 5290,7 | 17011,49 |
| Основні засоби, тис. грн. | 50,5 | 160,3 | 8641,3 | 8481 | 8590,8 | 5290,7 | 17011,49 |
| Оборотні активи, тис. грн. | 226,9 | 600,1 | 805,6 | 205,5 | 578,7 | 34,24 | 255,05 |
| у тому числі запаси, тис.грн. | 18 | 306,4 | 632,8 | 326,4 | 614,8 | 106,53 | 3415,56 |
| поточна дебіторська заборгованість, тис.грн. | 185,3 | 292,7 | 158,7 | -134 | -26,6 | -45,78 | -14,36 |
| гроші та їх еквіваленти, тис.грн. | 23,6 | - | 12,6 | 12,6 | -11 | - | -46,61 |
| Економічні показники | | | | | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 585,4 | 1863,5 | 3009,2 | 1145,7 | 2423,8 | 61,48 | 414,04 |
| Інші доходи, тис.грн. | - | 16,4 | 25,5 | 9,1 | 25,5 | 55,49 | - |
| Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 473,9 | 1275 | 2031,1 | 756,1 | 1557,2 | 59,3 | 328,59 |
| Інші витрати, тис. грн. | 99,1 | 437 | 591,7 | 154,7 | 492,6 | 35,4 | 497,07 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн. | 12,4 | 126,9 | 337,8 | 210,9 | 325,4 | 166,19 | 2624,19 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, за останні 3 роки відбулись наступні зміни в основних техніко – економічних показниках діяльності підприємства:

- порівняно з 2017 роком в 2019 році валюта балансу підвищилась на 9169,5 тис.грн. (3305,52%), а порівняно з 2018 роком спостерігалось її суттєве зростання на 8686,5 тис.грн. (1142,36%);

- при цьому сума власного капіталу підвищується в 2019 році порівняно з 2018 роком на 8319,6 тис.грн. (3476,64%), порівняно з 2017 роком на 8446,5 тис.грн. або 7514,68%, що сталось у том числі і за рахунок підвищення нерозподіленого прибутку, але в основному за рахунок зростання зареєстрованого капіталу;

- разом із тим, спостерігається підвищення позикового капіталу на 366,9 тис.грн. (70,41%) в 2019 році порівняно з 2018 роком, і на 723 тис.грн. (438,18%) в 2019 році порівняно з 2018 роком, з них – поточні зобов'язання збільшуються в 2019 році на 101 тис.грн. (19,94%) порівняно з 2018 роком і на 452,9 тис.грн. або 292,95% порівняно з 2017 роком;

- вартість необоротних активів підвищується в 2019 році на 8481 тис.грн. або 5290,7% порівняно з 2018 роком, і порівняно з 2017 роком на 8590,8 тис.грн. або 17011,49%, що сталося за рахунок зростання на цю ж суму залишкової вартості основних засобів (інших необоротних активів підприємство не має);

- сума оборотних активів підвищується в 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 205,5 тис.грн. і на 578,7 тис.грн. в порівнянні з 2017 роком, що зумовлено зростанням запасів на 326,4 та 614,8 тис.грн., зниженням дебіторської заборгованості на 134 та 26,6 тис.грн. та підвищенням грошових коштів на 12,6 тис.грн. порівняно з 2018 роком і їх зниження на 11 тис.грн. порівняно з 2017 роком;

- досліджуючи економічні показники можна констатувати, що чистий дохід від реалізації продукції підвищився на 1145,7 тис.грн. або 61,8% порівняно з 2018 роком і на 2423,8 тис.грн. або 414,04% порівняно з 2017 роком, інші доходи відсутні в 2017 році, в 2019 році порівняно з 2018 збільшуються на 9,1 тис.грн., порівняно з 2017 роком – на 25,5 тис.грн.; нижчими темпами зростає собівартість – на 756,1 тис.грн. порівняно з 2018 роком і на 1557,2 тис.грн. порівняно з 2017 роком. Сума інших витрат збільшується на 154,7 тис.грн. та 492,6 тис.грн. в 2019 році порівняно з 2018 та 2017 роком. Відповідно чистий прибуток має тенденцію зростання на 210,9 тис.грн. і 325,4 тис.грн. в 2019 році порівняно з 2018 і 2017 роком.

Система оплати праці, її рівень і конкретні розміри, міжрозрядні і посадові співвідношення визначаються підприємством самостійно; застосовуються такі види оплати праці: посадовий оклад; надбавки; доплати й компенсації.

На ТОВ «Експерт Моторз» працює висококваліфікований персонал, який має великий досвід роботи. Середньооблікова чисельність працівників становить в 2019 році 40 чоловік. У табл. 2.3 наведено дані про кількість працівників ТОВ «Експерт Моторз» за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.3

**Дані про кількість працівників ТОВ «Експерт Моторз»
за 2017-2019 роки, осіб**

| № п/п | Показник | Роки | | | Відхилення +/- | |
|-------|---|------|------|------|-------------------|-------------------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2019/ 2018 рр. | 2019/ 2017 рр. |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників | 22 | 32 | 40 | 8 | 18 |
| 1.1 | Середньоспискова чисельність адміністративно-управлінського персоналу | 8 | 10 | 12 | 2 | 4 |
| 1.2. | Середньоспискова чисельність виробничого персоналу | 14 | 22 | 28 | 6 | 14 |
| - | Жінки | 3 | 7 | 7 | 0 | 4 |
| - | Чоловіки | 19 | 25 | 33 | 8 | 14 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дану таблицю бачимо, що в 2019 році збільшилась кількість працівників порівняно з 2017 роком на 18 осіб. Збільшилась кількість працюючих жінок та чоловіків на 4 та 14 осіб відповідно. Отже, підприємство працює ефективно, чисельність персоналу зростає.

Вважаємо за доцільне в рамках даного дослідження також визначити продуктивність праці ТОВ «Експерт Моторз» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка продуктивності праці ТОВ «Експерт Моторз»
у 2017-2019 рр., осіб**

| Показник | Роки | | | Відхилення, +/- | | Темп приросту,% | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 від 2017 | 2019 від 2018 | 2018 до 2017 | 2019 до 2018 |
| Продуктивність праці, тис.грн. | 26,61 | 58,23 | 75,23 | 31,63 | 17,00 | 218,85 | 129,18 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Динаміку продуктивності праці на ТОВ «Експерт Моторз» у 2017-2019 рр. зобразимо на рис. 2.2.

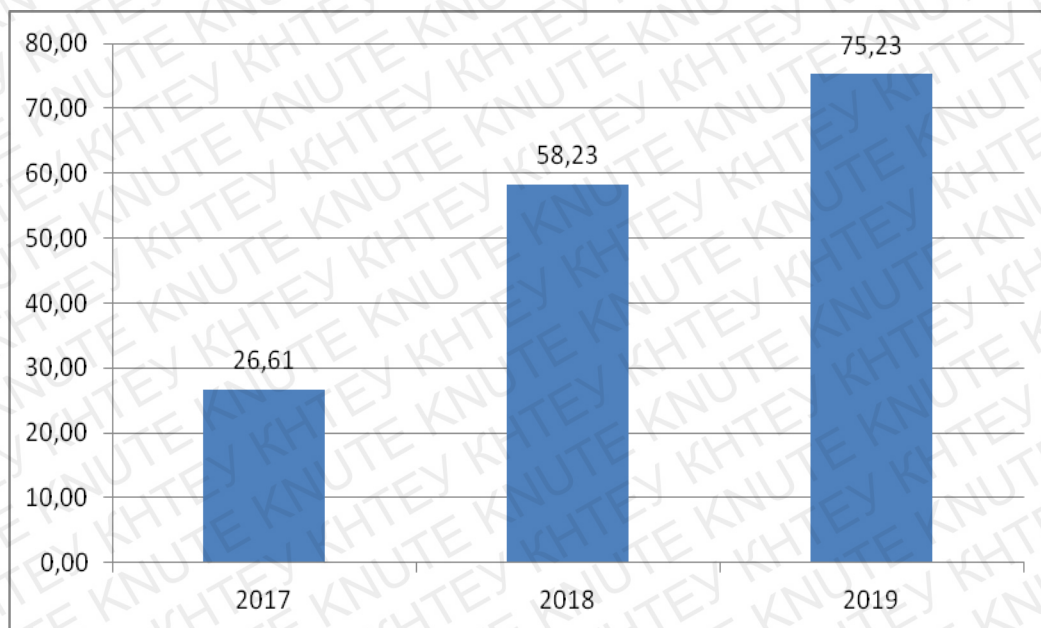


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Експерт Моторз» у 2017-2019 рр., грн./чол.

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.4

Як бачимо, в 2019 році продуктивність праці збільшилась до 75,23 тис.грн/чол., проте вона залишається вкрай низькою.

В цілому, організаційна структура підприємства відповідає потребам галузі, є лінійно-функціональною; основні економічні показники діяльності ТОВ «Експерт Моторз» показують позитивну тенденцію зростання фінансових результатів і чистого прибутку, необоротних активів і основних засобів, оборотних коштів, запасів, зниження дебіторської заборгованості тощо, але значно зростають і позичені кошти, яких більше, ніж власних, отже підприємство може мати проблеми з забезпеченням належної фінансової стійкості.

2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємством

Розв'язання проблем оптимальності організаційної структури управління ТОВ «Експерт Моторз» вимагає аналізу і класифікації чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на її функціонування. Відповідно, формування організаційної структури управління - це поступовий пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних.

Як відомо, чинниками впливу на даний процес є зовнішнє середовище (суспільно-економічні, державно-правові, міжнародні відносини, середовище постачальників, споживачів, конкурентів, партнерські відносини); науково-технічне середовище; стратегічний вибір керівництва організації відносно її цілей; внутрішні виробничі чинники (технологія процесів виробництва, тип виробництва, організація виробничого процесу); внутрішні управлінські чинники (методи управління, технологія процесів управління, виробничий персонал).

Проаналізуємо вплив зовнішнього середовища на організаційну структуру ТОВ «Експерт Моторз». Усі чинники зовнішнього впливу на організацію поділяються на фактори прямого впливу (законодавство, постачальники, конкуренти, споживачі) і непрямого впливу (загальна економічна ситуація в країні, соціокультурні фактори, міжнародні події, політичні фактори, НТП).

В своїй діяльності ТОВ «Експерт Моторз» керується законами України, постановами Кабінету Міністрів України тощо. Серед них: Конституція України, закони «Про захист прав споживачів», «Про охорону навколишнього середовища» та ін.

ТОВ «Експерт Моторз» користується довірою споживачів, що в свою чергу забезпечує товариство постійними замовниками. Це досягається за рахунок якісних послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів.

Така складова як постачальники впливає на діяльність ТОВ «Експерт Моторз» позитивно, оскільки підприємство вже довгий час співпрацює із

постачальниками комплектуючих частин до автомобілів, а тому налагоджена система постачання дозволяє уникнути простоїв. Галузеві конкуренти, які надають послуги з ремонту та обслуговування автомобілів, негативно впливають на обране підприємство. Цей вплив проявляється через зниження попиту на послуги товариства. ТОВ «Експерт Моторз» займає сильні позиції на ринку, проте воно не здатне самостійно змінити ситуацію на ньому.

Результати аналізу чинників зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність досліджуваного підприємства подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Діагностика впливу чинників зовнішнього середовища прямого впливу на ТОВ «Експерт Моторз»

| Компонента, чинник | Стан чинника | Тенденції розвитку | Характер впливу на організацію |
|--|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Конкуренти 1.1. Галузеві конкуренти, які здійснюють ремонт автомобілів та продаж запчастин | Висока конкуренція | Подальше зростання числа конкурентів | Зниження попиту на послуги |
| 2. Споживачі 2.1. Географічне розміщення споживачів | Розміщення у Київській області | Збереження розміщення, вихід на нові ринки | Зростання надання послуг |
| 2.2. Ставлення споживачів до підприємства | Довіра | Постійні споживачі | Зростання надання послуг |
| 3. Постачальники 3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами | Співпраця з перевіреними постачальниками | Подальша співпраця | Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок |
| 3.2. Вартість послуг | Зростання цін | Подальше зростання | Збільшення собівартості |
| 3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору | Своєчасне постачання комплектуючих та запасних частин | Подальша співпраця | Уникнення простоїв, а тому і збільшення обсягів надання послуг з ремонту та ТО. |

Джерело: складено автором на основі даних про діяльність підприємства

Отже, при аналізі зовнішнього середовища ТОВ «Експерт Моторз» враховувався вплив таких компонент: конкуренти, споживачі та постачальники.

Таблиця 2.6

Аналіз організаційної структури ТОВ «Експерт Моторз» як важливого фактора внутрішнього середовища підприємства

| Вплив на діяльність | | |
|---|--|---|
| Керівники підприємства | Позитивний | Негативний |
| Генеральний директор | Визначає цілі підприємства, загальні стратегічні установки, поточну політику | Не має можливості залучити додаткові кошти у вигляді інвестицій у статутний капітал |
| Керівник СТО | Відповідає за розвиток товариства та розробку нових послуг, під його керівництвом знаходиться вся технологічна частина виробництва | Труднощі при оцінці внутрішніх проблем, на основі яких можна відстежити слабкі сторони та ліквідувати їх. |
| Начальник відділу збуту запасних частин | Здійснює всі контакти зі споживачами, самостійно вирішує питання за знижками в рамках, встановлених керівництвом підприємства. | Переслідує тільки власні інтереси, а не інтереси підприємства |
| Головний бухгалтер | Вирішує всі фінансові питання підприємства, пов'язані з його функціонуванням | Переслідує тільки власні інтереси, а не інтереси підприємства |

Джерело: складено автором на основі даних про діяльність підприємства

З таблиці 2.6 видно, що керівництву ТОВ «Експерт Моторз» слід звернути на увагу на негативний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме: вдосконалити організаційну структуру підприємства, обирати надійніших постачальників, вдосконалити рекламну стратегію підприємства, щоб мати переваги над конкурентами.

ТОВ «Експерт Моторз» має сильних конкурентів на ринку та має змогу гідно з ними конкурувати. Також слід відзначити, що незважаючи на стійкі позиції на ринку, досліджуване підприємство має певний потенціал для поліпшення якості послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів та отримання більшого розміру прибутку у перспективі.

Визначимо основні цілі та наміри основних конкурентів ТОВ «Експерт Моторз» (табл. 2.7). Дані, наведені в таблиці 2.7, свідчать про достатньо жорсткий рівень конкуренції на ринку ремонту та сервісного обслуговування автомобілів, кожна фірма-конкурент ТОВ «Експерт Моторз» достатньо своєчасно використовує свої інформаційні та техніко-виробничі ресурси, що

свідчить про необхідність впровадження досліджуваним підприємством інноваційних технологій для випередження вже існуючих подій.

Таблиця 2.7

Діагностика цілей і намірів конкурентів ТОВ «Експерт Моторз»

| Показники | Конкуренти | | |
|---|--|---|---|
| | ТОВ «Трафік-центр» | ТОВ «ЕксперАвто» | ТОВ «Бас Центр» |
| Найбільші конкуренти підприємства (назва) | | | |
| Цілі конкурентів: | | | |
| – щодо послуг | впровадження нових | вдосконалення існуючих | впровадження нових |
| – щодо цін | стабілізація цін | підтримка існуючого цінового рівня | маневрування в цінах |
| – щодо комунікацій | активна реклама | пасивна реклама | активна реклама |
| – щодо розвитку компанії в майбутньому | збільшення обсягів надання послуг | збільшення каналів збуту та рівня прибутковості | розширення каналів збуту та збільшення обсягів надання послуг |
| Поточні стратегії: | | | |
| – сегментації | за рівнем доходів | за географічною ознакою | за рівнем доходів |
| – цінові | гнучка | стабільна | маневруюча |
| – розвитку підприємства | росту | розширення | росту |
| – конкурентні | активна | пасивна | змішана |
| Сильні сторони підприємства | стійкі позиції на ринку | стійкі позиції на ринку | активна комунікаційна політика |
| Слабкі сторони підприємства | реклама орієнтована на нав'язування своїх послуг | пасивність в прийнятті рішень | пасивність в прийнятті рішень |

Джерело: складено автором на основі даних аналізу ринку

Таким чином, ТОВ «Експерт Моторз» повинно здійснювати постійний контроль за діяльністю конкурентів, щоб не втратити конкурентні позиції на ринку з обслуговування та ремонту автомобілів.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Експерт Моторз» наведено в табл. 2.8. Дані, наведені в аналітичній таблиці 2.8, свідчать про високі можливості ТОВ «Експерт Моторз» досягнення поставлених цілей, воно має більше сильних сторін, ніж слабких, і розробляє заходи як для підтримки і розвитку сильних сторін, так і для виправлення слабких сторін. При цьому необхідно

враховувати фактори, які не залежать від діяльності підприємства і можуть негативно впливати на його функціонування. Так, фактор інфляції викликає ризик відмови споживачів від послуг підприємства через їх нестабільне фінансове становище, який ми сприймаємо виключно, як ризик.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Експерт Моторз»

| | | |
|--|---|--|
| Зовнішнє середовище | Можливості | Загрози |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Політичні. 2. Науково-технічні. 3. Зростання ВВП. 4. Тенденції ринку. 5. Число активних конкурентів. 6. Привабливість постачальників. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція. 2. Демографічні. 3. Стан конкурентної боротьби. |
| Внутрішнє середовище | | |
| Сильні сторони | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка і застосування стратегії орієнтації на споживача. 2. Збереження постійних споживачів. 3. Розвиток кадрів. 4. Посилена маркетингова активність. 5. Вивчення поведінки конкурентів. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Загроза підвищення ціни на послуги 2. Загроза значного впливу інфляції на підвищення ціни. |
| Слабкі сторони | <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення власного капіталу, збереження споживачів та постачальників. 2. Активний пошук нових споживачів, переговори. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик відмови споживачів від послуг підприємства через їх нестабільне фінансове становище, викликане інфляцією. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кваліфікація молодих спеціалістів. 2. Розмір підприємства не надто великий, щоб впливати на ринкову ситуацію. 3. Недостатньо обґрунтовані стратегічні дії. | | |

Джерело: складено автором на основі даних про діяльність підприємства

Також, важливим чинником впливу на організаційну структуру ТОВ «Експерт Моторз» має персонал підприємства. Управління людськими ресурсами - це відповідний стратегічний напрям для управління найбільш важливим капіталом організації - людьми, що працюють в компанії ТОВ «Експерт Моторз», індивідуальні і спільні зусилля яких направлені на досягнення мети організації.

Основне розуміння управління персоналом полягає в тому, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств відбувається за рахунок людей. Внаслідок цього вони не повинні розглядатися як змінні витрати, а повинні бути цінним капіталом, в який потрібно робити інвестиції, примножуючи його цінність.

Оптимальне використання людських ресурсів виконується шляхом розробки послідовної і чіткої політики, яка сприяє тому, щоб організація вимагала від людей, зайнятих в ній, творчого і активного підходу, що приведе до підвищення продуктивності. Управління людськими ресурсами на підприємстві, зважаючи на його розмір, здійснює менеджер з персоналу. У його функції входить забезпечення керівників середньої ланки можливістю ефективно виконувати обов'язки по управлінню кадрами.

Як вже було відзначено, організаційна структура управління будь-яким суб'єктом підприємництва – це форма системи управління, що визначає склад, взаємозв'язок і підпорядкування його елементів. Для успішного функціонування створеної структури необхідно визначити основні повноваження й обов'язки кожного виконавця. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання делегованих задач. Передача задач і повноважень особі, що приймає на себе зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їхнє задовільне виконання (тобто приймає відповідальність), називається делегуванням.

У ТОВ «Експерт Моторз» лінійні повноваження делеговані наступним: головному бухгалтеру, начальнику відділу сервісу, начальнику відділу збуту автозапчастин, менеджеру персоналу, начальнику СТО. При цьому функціональні повноваження делеговані іншим працівникам (див.рис.2.1). Обов'язки, задачі, повноваження кожної управлінської посади визначаються в посадовій інструкції.

Для ТОВ «Експерт Моторз» з метою підвищення ефективності його роботи підходять наступні основні елементи раціональної бюрократії:

- чіткий поділ праці на основі посадових інструкцій;
- ієрархічність рівнів управління, при якій кожен нижчестоящий керівник контролюється вищестоящим і підкоряється йому;
- наявність узагальнених формальних правил і стандартів роботи, що забезпечують однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків. Наприклад, правила обслуговування клієнтів і виконання замовлень, надання звітів про щоденні обороти, правила реєстрації замовлень;
- здійснення прийому на роботу в суворій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

В організаційній структурі управління ТОВ «Експерт Моторз» кожен її виробничий або управлінський елемент має визначене місце і визначені зв'язки з іншими елементами. Варто відзначити, що для ТОВ «Експерт Моторз» у силу щодо великого асортименту послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів, її функціонування на внутрішньому ринку, відповідно до обраної стратегії найбільш підходящою є саме лінійно-функціональна структура.

Наведемо систему показників для аналізу організації управління ТОВ «Експерт Моторз» (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Система показників для аналізу організації управління ТОВ «Експерт Моторз»

| № п/п | Показники | Розрахунок |
|-------|--|-----------------|
| 1 | Тип організації бізнесу – вертикальна чи горизонтальна інтеграція бізнесу (число бізнесів) | Горизонтальна 1 |
| 2 | Тип структури управління – лінійний, лінійно-штабний, функціональний, лінійно-функціональний(ЛФС), дивізійний, проектно-матричний. | ЛФС |
| 3 | Число керуючих та рівень управління: | |
| | - середньоспискова чисельність працівників фірми у 2019 р., чол. Рсс | 40 |
| | - середньоспискова чисельність адміністративно-керуючого персоналу, чол. Рауп | 12 |
| | - чисельність лінійних керівників. Рупр | 5 |
| | - число структурних підрозділів апарату управління – відділів, служб, бюро, $P_{сн}$ | 12 |
| | - частка робітників управління - $\beta_{аун} = P_{аун} / P_{сс} * 100\% = 12 / 40 * 100 = 30$ | 30% |

Продовження табл.2.9

| | | |
|---|---|------------------|
| | - число рівнів управління організації - лінійних | 3 |
| | - відношення керівників та підлеглих (1:X) . | 1:7 |
| 4 | Число зв'язків: | |
| | - підпорядкування, тобто ієрархії . | 16 |
| | У тому числі аномальні зв'язки – оперативне підпорядкування | 5 |
| 5 | Ступінь децентралізації управління | Часткова |
| 6 | Гнучкість або жорсткість (делегування права прийняття рішення «які послуги та як надавати» (гнучкість) або це питання вирішується тільки центральним апаратом управління фірми (жорсткість) | Жорсткість |
| 7 | Рухливість або консервативність організації (критерій – частота реорганізації) | Консервативність |
| 8 | Швидкість прийняття рішень центральним апаратом управління (динамічно чи повільно, суб'єктивна оцінка підлеглих) | Динамічно |
| 9 | Витрати на утримання апарату управління: - середня зарплата грн./міс. | 15000,0 |

Джерело: складено автором на основі даних про діяльність підприємства

Структура управління - лінійно-функціональна – це бюрократична, з невисоким ступенем централізації схема, що відповідає жорсткій організації компанії. Керівництво організації не змінювалось з часу її заснування, це дуже добре тому, що це ознака стабільності, та при певних умовах ця ознака може бути і гальмом для удосконалення і перебудови організаційної структури.

Середня заробітна плата апарату управління, а також інших працівників невисока –15000 грн./міс. Апарат управління займає приблизно четверту частину працівників ТОВ «Експерт Моторз», що відповідає існуючій практиці для лінійно-функціональної системи управління. А відношення лінійних керівників до підлеглих 1:7. Число рівнів управління (трирівнева) відповідає критерію оптимальності, яке дозволяє стверджувати, що структура є «простою».

Отже, ТОВ «Експерт Моторз» – це досить стабільна організація, яка невпинно розвивається. При проведенні аналізу процесу контролю за виконання управлінських рішень в межах ТОВ «Експерт Моторз» були з'ясовані наступні недоліки:

- при прийнятті управлінських рішень на етапі збору інформації керівник використовує неформальні методи її збору;
- відсутність формальних методів збору інформації;
- відсутність стратегічного планування;
- невчасне отримання інформації про зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Кількість інформації, що з'являється в результаті діяльності організації і що має вплив на успіх ведення справ, а також швидкість, з якою ця інформація змінюється, робить необхідним для керівництва застосування формальних методів збору й обробки інформації.

Таким чином, ТОВ «Експерт Моторз» відноситься до стабільних організацій з зовнішніми ознаками еволюційних змін, які визначаються необхідністю пристосування до умов зовнішнього середовища та намаганнями керівництва враховувати в структурі організації та стилі керівництва стратегічні цілі розвитку, власний досвід, можливості делегування повноважень та рівень компетентності керівників середньої ланки.

Стабільність розвитку ТОВ «Експерт Моторз» визначається й фінансовими результатами діяльності організації, а також згуртованістю колективу, його спрямованістю на вирішення стратегічних й тактичних цілей.

Серед недоліків поточного стану організаційного розвитку ТОВ «Експерт Моторз» було визначено й відсутність або нерозвиненість окремих структурних підрозділів організації, які повинні найбільш швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі й, відповідно, забезпечувати швидкі зміни в розвитку організації (табл.2.10). Таким чином, ми прийшли до висновку, що стиль системи менеджменту ТОВ «Експерт Моторз» є директивним. Система мотивування складається з посадових окладів та їх збільшення за заслуги. Загалом, тип практики відповідає стадіям розвитку підприємства.

Важливим чинником впливу на організаційну структуру ТОВ «Експерт Моторз» є персонал підприємства. Оптимальне використання людських ресурсів відбувається шляхом розробки послідовної і чіткої політики, яка

сприяє тому, щоб організація вимагала від людей, зайнятих в ній, творчого і активного підходу, що приведе до підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.10

Недоліки процесу контролю за виконанням управлінських рішень в межах ТОВ «Експерт Моторз»

| Перелік недоліків | На що здійснює вплив | Назва заходу щодо усунення зазначеного (даного) недоліку |
|--|--|--|
| 1. При прийнятті управлінських рішень на етапі збору інформації керівник користується неформальними методами її збору. | 1. Цього недостатньо для прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням. | 1. Створення інформаційно-керуючої системи. |
| 2. Відсутність формальних методів збору інформації. | 2. Кількість інформації, що з'являється в результаті діяльності організації і має вплив на успіх ведення справ у майбутньому, а також швидкість зміни цієї інформації робить необхідним для керівника застосування формальних методів збору та обробки інформації. | 2. Створення інформаційно-керуючої системи. |
| 3. Відсутність стратегічного планування. | 3. Це призводить до ускладнення здійснення контролю в майбутньому, у зв'язку з тим, що серед функцій управління найбільш тісно взаємопов'язані функції планування та контроль. | 3. Створення інформаційно-керуючої системи. Приділити більше уваги стратегічному плануванню (для полегшення майбутнього контролю). |
| 4. Невчасне отримання інформації про зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. | 4. Впливає на ефективність прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням | 4. Створення інформаційно-керуючої системи. |

Джерело: складено автором на основі даних про діяльність підприємства

Таким чином, ми прийшли до висновку, що стиль системи менеджменту ТОВ «Експерт Моторз» є директивним. Система мотивування складається з

посадових окладів та їх збільшення за заслуги. Загалом, тип практики відповідає стадіям розвитку підприємства.

Також, важливим чинником впливу на організаційну структуру ТОВ «Експерт Моторз» є персонал підприємства. Оптимальне використання людських ресурсів шляхом розробки послідовної і чіткої політики, яка сприяє тому, щоб організація вимагала від людей, зайнятих в ній, творчого і активного підходу, що приведе до підвищення продуктивності праці.

ТОВ «Експерт Моторз» має сильних конкурентів на регіональному ринку та має змогу гідно з ними конкурувати. Також слід відзначити, що незважаючи на стійкі позиції на ринку, досліджуване підприємство має певний потенціал для поліпшення якості надання послуг та отримання більшого розміру прибутку у перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТОВ «ЕКСПЕРТ МОТОРЗ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства

Насамперед, варто відзначити, що система менеджменту буде ефективною тоді, коли керівництво підприємства, яке безпосередньо приймає управлінські рішення, буде підбирати відповідні форми контролю та відповідальних працівників за виконання зазначених рішень, які будуть злагоджено працювати. До того ж між рівнями управління повинні бути встановлені чіткі налагоджені зв'язки, адже саме відсутність механізму взаємодії між всіма рівнями управління може призвести до зниження ефективності менеджменту.

Основними напрямками, які здійснюють вплив на вдосконалення системи менеджменту на ТОВ «Експерт Моторз» є (рис.3.1).

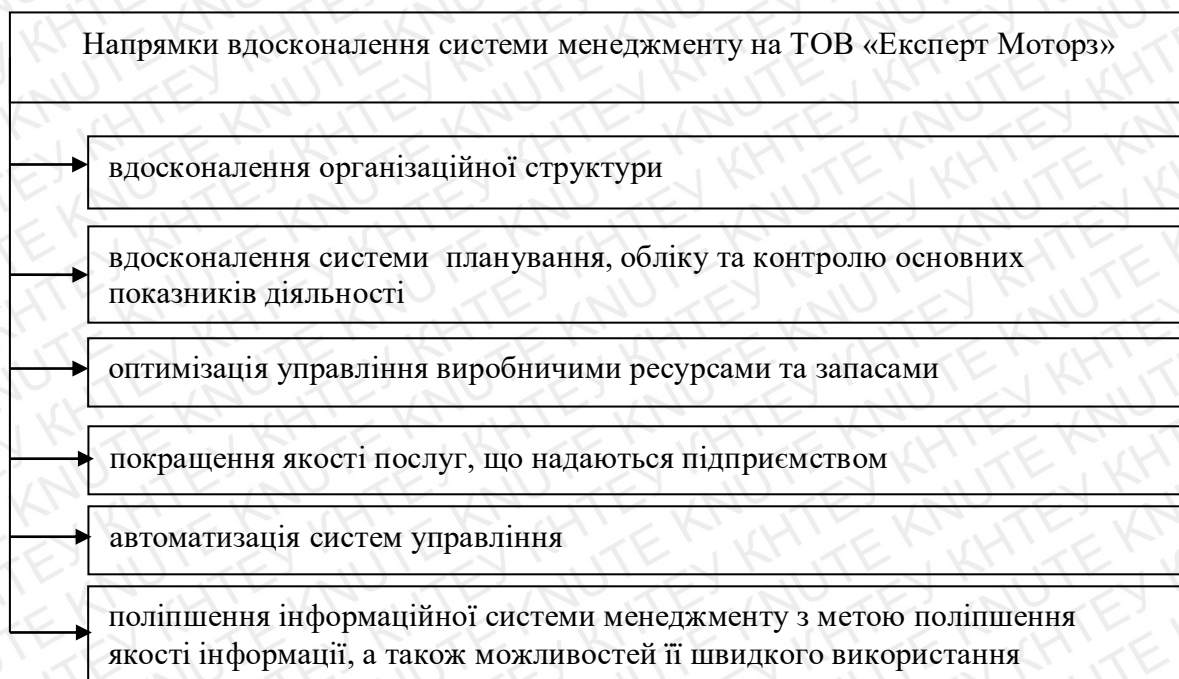


Рис.3.1. Напрямки вдосконалення системи менеджменту на ТОВ «Експерт Моторз»

Джерело: складено автором на основі аналізу даних про діяльність підприємства

Попередній аналіз існуючих недоліків та проблем системи менеджменту товариства засвідчив про необхідність створення інформаційно-керуючої системи, з метою інформаційного забезпечення функцій управління керівництва ТОВ «Експерт Моторз». Необхідність створення зазначеної системи полягає в тому, що вона надасть змогу керівництву підприємства впоратися з потоком інформації в середині товариства та поза ним, врахувати вплив інформації на діяльність товариства та приймати відповідні ефективні рішення.

Щоб сформувати ефективну інформаційно-керуючу систему варто поділити усі типи управлінської діяльності, в залежності від інформаційних потреб керівництва ТОВ «Експерт Моторз», на три складові: стратегічне планування, управлінський контроль та оперативний контроль (рис.3.2). Зазначені складові найбільшою мірою відповідають функціональним обов'язкам керівників вищої, середньої та низової ланки.

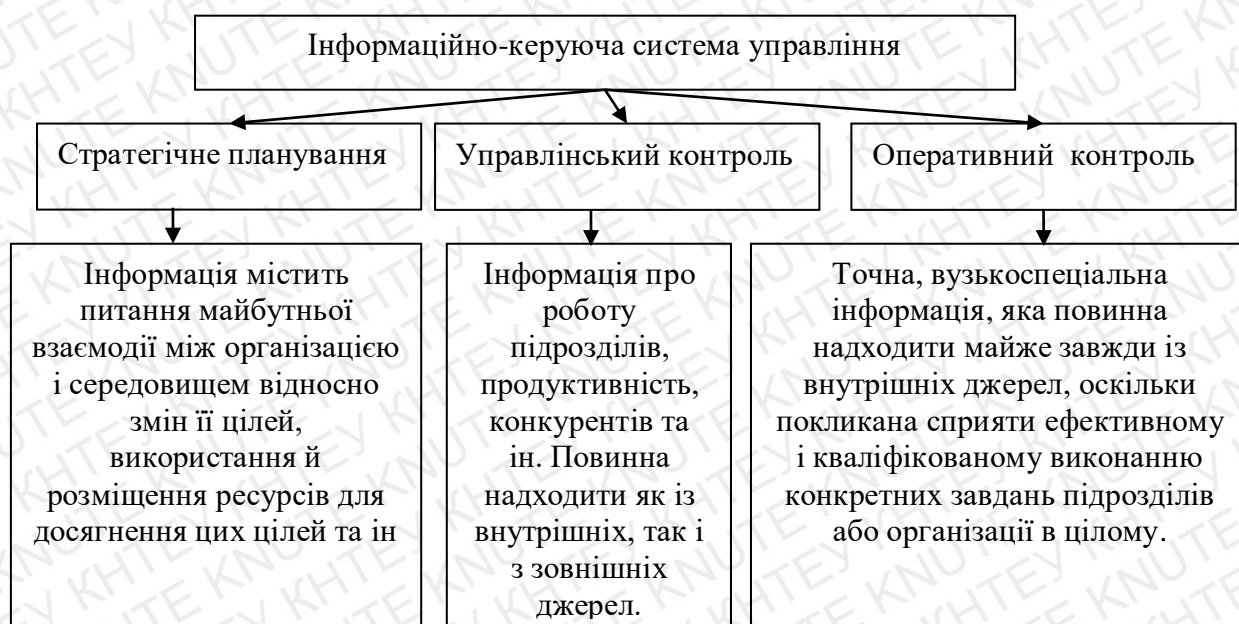


Рис.3.2. Інформаційно-керуюча система управління ТОВ «Експерт Моторз»

Джерело: складено автором на основі [8]

В даний час на ринку представлена значна кількість універсальних програмних пакетів, які дозволяють ефективним чином автоматизувати

управління діяльністю підприємств. Наведемо найбільш популярні з них, врахувавши при цьому сферу діяльності товариства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика програмного забезпечення в сфері автоматизації управління діяльністю підприємств, які здійснюють діяльність у сфері надання послуг з технічного обслуговування автомобілів

| Назва | Напрямки використання | Переваги застосування |
|----------------------------------|--|--|
| BAS ERP | <ul style="list-style-type: none"> - організація роботи в єдиному інформаційному полі; - злагодженої діяльності підрозділів; - оптимізації виробництва; - отримання відомостей про собівартість послуг, розміру виручки, обсягах надання послуг і інших фінансових показників, управління і планування цих показників; - створення мобільних робочих місць; підвищення ефективності роботи комерційних і логістичних служб. | <ul style="list-style-type: none"> - підходить для будь-якої сфери діяльності; - має вбудовану можливість включати і виключати функціональні опції програми; - дозволяє налаштувати інтерфейс індивідуально для кожного користувача, з огляду на його посаду і персональні дані; - володіє широким спектром функцій, що відповідають рівню ERP-систем у всьому світі; - характеризується високою надійністю і продуктивністю. |
| Програмний комплекс «Альфа-Авто» | <ul style="list-style-type: none"> - дозволяє організувати роботу складу, вести торгівлю запасними частинами, надавати послуги з ремонту та обслуговування автомобілів, - оформляти замовлення, враховувати оплати і відслідковувати стан взаєморозрахунків з покупцями і постачальниками. <p>У програмі реалізовано розмежування прав доступу на рівні користувачів, форм введення, звітів, таблиць, записів.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - швидко формувати необхідні документи; - оперативне отримання і використання даних про різні аспекти діяльності компанії; - система надає інформацію, яка необхідна для прийняття управлінських рішень; - чудово адаптується під потреби підприємства. |
| 1:С Автосервіс, програма для СТО | <ul style="list-style-type: none"> - ведення бази клієнтів, попередній запис на ремонт, фіксація з клієнтами, аналіз клієнтської бази; - планування завантаження, облік виконаних ремонтних робіт, аналіз ефективності роботи; - планування потреб в запчастинах і витратних матеріалах, резервування, складський облік, контроль залишків - планування та облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, аналіз ефективності роботи - касові і банківські операції, - фінансове планування тощо. | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності управління автосервісом: - відображення всієї діяльності автосервісу в єдиному інформаційному просторі - від запису клієнта до аналізу рентабельності бізнесу. |
| "МініСофт Комерція Авто" | <ul style="list-style-type: none"> - ведення автоматизованого обліку продажів послуг, приходу і витрат матеріалів і сировини; - використання персоналізованої дисконтної і бонусної системи для заохочення постійних клієнтів; - контроль руху грошових коштів - за допомогою звітів контроль всієї діяльності, а саме оплати клієнтами товарів і послуг, залишки матеріалів, доходи і витрати та інше. | <p>не вимагає використання для обліку і контролю ще яких-небудь інших програм.</p> <p>програма може використовуватися як фронт-офіс при автоматизації широкої мережі СТО</p> |

Джерело: складено автором на основі даних аналізу програмного забезпечення

Крім того, автоматизація бізнес процесів підприємства має свої переваги та недоліки, які розглянемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки комплексної автоматизації бізнес-процесів підприємства

| Недоліки комплексної автоматизації | Переваги комплексної автоматизації |
|--|---|
| 1. Крім купівлі програмного продукту, необхідні витрати на його впровадження і подальший супровід. | 1. Один програмний продукт зручніше обслуговувати і супроводжувати, ніж кілька систем різних виробників. |
| 2. Необхідно перед початком робіт привести в порядок існуючий масив інформації: нормативну базу, системи складського, управлінського, бухгалтерського обліку | 2. Зручніше використовувати інформаційні ресурси однієї бази підприємства, ніж здійснювати завантаження-вивантаження даних з різних продуктів, що іноді є чинником помилок або взагалі неможливо. |
| 3. Впровадження системи та навчання спеціалістів потребує виділення для цього робочого часу. | 3. Часові затрати на пошук інформації та формування документів, звітів і т.д. значно скорочуються. |
| 4. Комплексна автоматизація вимагає активної участі і зацікавленості, як керівного складу, так і співробітників - майбутніх користувачів системи. | 4. Збільшується обсяг аналітичної інформації, що допомагає в роботі фінансового, виробничого відділів. |
| | 5. Збільшується обсяг достовірної інформації. |
| | 6. Документообіг, грошовий обіг і всі господарські операції стають прозорими. |
| | 7. Поліпшується самоорганізація персоналу, пов'язана з необхідністю планування, контролю і т.д. |
| | 8. Прогнозування діяльності підприємства стає більш достовірним. |
| 5. Необхідна наявність відповідного комп'ютерного парку. | 9. Зникає проблема несанкціонованих складів і неврахованих матеріалів. |
| | 10. Велика частина паперового документообігу замінюється електронним. |

Джерело: складено автором на основі [29]

Як бачимо, комплексна автоматизація має значно більше переваг, ніж недоліків, що є додатковим підґрунтям для прийняття рішення про її впровадження на ТОВ «Експерт Моторз».

Отже, найбільш оптимальними для досліджуваного товариства вважаємо програмні продукти, які:

1) є сумісними з програмним продуктом, у якому ведеться бухгалтерський облік ТОВ «Експерт Моторз»;

2) дозволяють врахувати всі особливості діяльності ТОВ «Експерт Моторз» та запити управлінців;

3) мають вартість адекватну можливостям програмного продукту, за які готов платити ТОВ «Експерт Моторз».

Відповідно, врахувавши всі моменти діяльності ТОВ «Експерт Моторз» обираємо комплексну систему автоматизації управління «Альфа-авто», що дозволить швидко формувати потрібні документи, оперативно отримувати дані про різні аспекти діяльності товариства; отримувати інформацію, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень тощо.

В табл. 3.3 представлено календарний план провадження програмного комплексу «Альфа-авто» на ТОВ «Експерт Моторз».

Таблиця 3.3

Календарний план впровадження автоматизованої системи управління «Альфа-авто» на ТОВ «Експерт Моторз» з 01.01.-28.04.2021 р.

| № п.п | Робота | Попередня робота | Час виконання, дні робочі | Дата початку | Дата закінчення |
|-------|--|------------------|---------------------------|--------------|-----------------|
| 1 | Попереднє обстеження і аналіз ділянок, що підлягають автоматизації | - | 14 | 1.01 | 20.01 |
| 2 | Розробка технічного завдання | 1 | 4 | 21.01 | 27.01 |
| 3 | Розробка технічного проекту | 2 | 6 | 28.01 | 3.02 |
| 4 | Конфігурування програми | 3 | 20 | 4.02 | 4.03 |
| 5 | Імпорт даних до нової програми | 4 | 6 | 5.03 | 13.03 |
| 6 | Введення програми в дію | 5 | 7 | 14.03 | 24.03 |
| 7 | Тестування системи на реальних даних | 6 | 21 | 25.03 | 22.04 |
| 8 | Складання «Керівництва користувача» | 5 | 5 | 25.03 | 29.03 |
| 9 | Навчання персоналу | 8 | 5 | 1.04 | 5.04 |
| 10 | Подальший супровід програми | 9 | - | 8.04 | 28.04 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, як видно із календарного плану, проект закінчується 28.04.2021, адже роботи можуть проводитися лише в робочі дні. Таким чином, проект впровадження програмного комплексу «Альфа-авто» на ТОВ «Експерт Моторз» по часу займе майже 4 місяці.

На рис. 3.3 представлений графік Ганта по впровадженню проекту.

| № | Січень 2021 | | | | | Лютий 2021 | | | | | Березень 2021 | | | | Квітень 2021 | | | |
|----|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 1.0 1- 6.0 1 | 7.0 1- 13. 01 | 14. 01- 20. 01 | 21. 01- 27. 01 | 28. 01- 31. 01 | 1.0 2- 3.0 2 | 4.0 2- 10. 02 | 11. 02- 17. 02 | 18. 02- 24. 02 | 25. 02- 28. 02 | 1.03 - 10.0 3 | 11.0 3- 17.0 3 | 18. 03- 24. 03 | 25. 03- 31. 03 | 1.0 4- 7.0 4 | 8.0 4- 14. 04 | 15. 04- 21. 04 | 22.0 4- 28.0 4 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Рис.3.3.Графік Ганта по впровадженню проекту щодо створення автоматизованої системи управління «Альфа-авто» на ТОВ «Експерт Моторз»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Впровадження програми автоматизації управління ТОВ «Експерт Моторз» призведе до скорочення витрат часу на здійснення функціональних обов'язків та до незначних змін у структурі обов'язків кожного з користувачів програмного комплексу, що показано у Додатку Д.

Таким чином, в результаті впровадження проекту підприємство отримає оптимізовані бізнес-процеси. Керівництво ТОВ «Експерт Моторз» отримає вдосконалений інструментарій обробки та моніторингу інформації про стан внутрішнього середовища товариства, завдяки чому може бути підвищено якість вихідних даних для здійснення управлінських функцій (особливо функцій планування та контролю). Наявність такого інструментарію надасть можливість працювати над подальшим вдосконаленням процесів управління на підприємстві і приведення їх у відповідність до сучасних методик та стандартів.

Крім того, результати досліджень ефективності системи управління ТОВ «Експерт Моторз» засвідчили, що існуючі на сьогоднішній день проблеми досить типові і притаманні підприємствам малого бізнесу у сфері надання

послуг з технічного обслуговування автомобілів. Основна характерна риса – значна концентрація повноважень при вкрай мінімізованій структурі управління підприємством. До того ж, обсяг обов’язкової управлінської документації, звітів та аналітичних розробок на досліджуваному підприємстві у багатьох випадках не менше, ніж на великих підприємствах і виконується значно меншим штатом співробітників.

Аналізуючи організаційну структуру управління ТОВ «Експерт Моторз» ми бачимо, що повноваження в сфері маркетингу на підприємстві покладені на відділ збуту, який в першу чергу повинен займатися пошуком нових клієнтів та продажем послуг з ремонту та сервісного обслуговування, а не аналізом ринків та рекламною діяльністю товариства. Саме тому в якості одного з шляхів вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Експерт Моторз» з погляду організаційної структури, ми пропонуємо створити відділ маркетингу, функціональна структура якого наведена на рис.3.4.

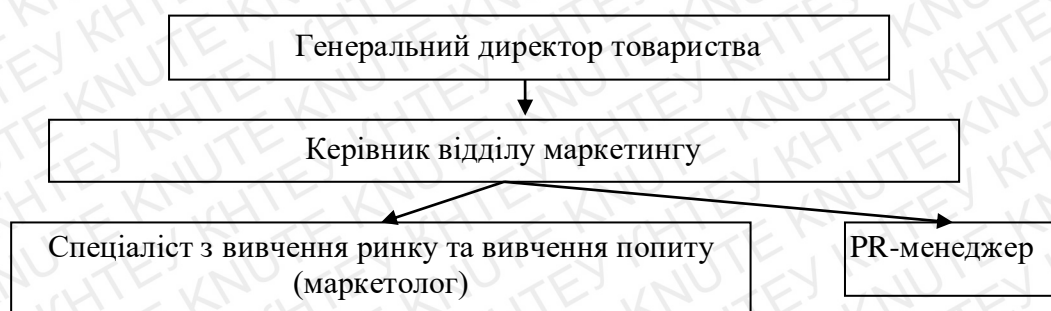


Рис.3.4. Функціональна структура запропонованого відділу маркетингу ТОВ «Експерт Моторз»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Схема розподілу функцій між працівниками відділу маркетингу наведена у табл. 3.4. Рівень спеціалізації в пропонованій організаційній структурі ТОВ «Експерт Моторз» буде вищим ніж фактично існуючий, що створює передумови для підвищення ефективності управлінської діяльності на підприємстві, зростання керованості окремих виробничих процесів, забезпечує подальший ріст ефективності господарської діяльності підприємства у цілому.

**Розподіл функцій спеціалістів відділу маркетингу на
ТОВ «Експерт Моторз»**

| Маркетолог | PR-менеджер |
|--|--|
| Особисті функції | |
| 1. Вивчення ринку послуг 2. Обґрунтування доцільності надання певного обсягу певних видів послуг 3. Підготовка пропозицій щодо методів просування послуг товариства 4. Оцінка потенційних споживачів послуг підприємства. | 1.Проведення ефективних рекламних кампаній товариства та зв'язки з громадськістю |
| Спільні функції | |
| Участь у складанні перспективних та поточних планів обсягів послуг та реалізації послуг | |
| Підготовка пропозицій щодо підвищення якості та конкурентоспроможності послуг | |
| Організація розробки стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації. | |
| Спільно з іншими відділами та службами участь в розробці пропозицій і рекомендацій по зміні характеристик послуг з метою поліпшення конкурентоспроможності і стимулювання збуту. | |
| Підготовка пропозицій по номенклатурі (асортименту) послуг на основі маркетингових досліджень | |
| Формування програми просування послуг на основі плану збуту | |
| Розробка кошторису витрат на систему формування попиту і стимулювання збуту | |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, основними шляхами вдосконалення системи менеджменту досліджуваного підприємства є застосування автоматизації управління та вдосконалення організаційної структури.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигод та витрат проекту з погляду його учасників [11].

Визначимо ефективність впровадження автоматизованої системи управління «Альфа-авто» на ТОВ «Експерт Моторз», ефект від впровадження

якого складається з двох основних частин: обчислюваного ефекту (економічного), та не обчислюваного (якісного) (рис. 3.5).

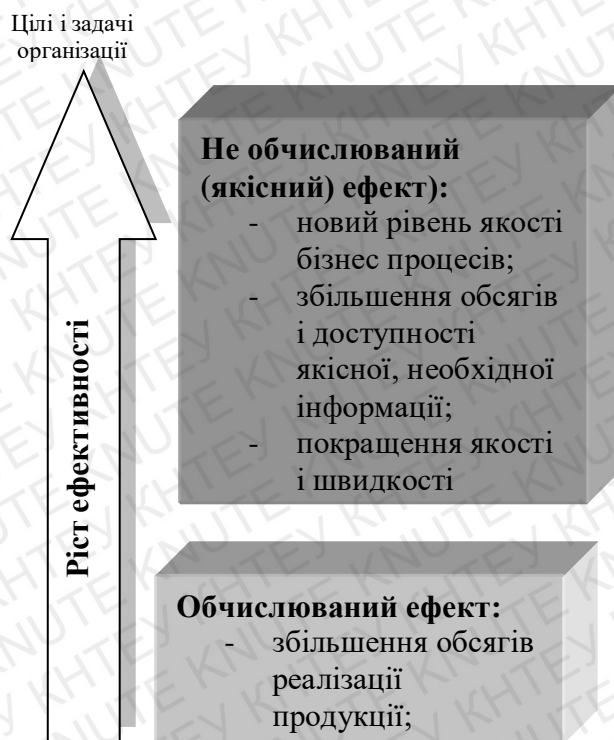


Рис. 3.5. Ефект від впровадження автоматизованої системи управління «Альфа-авто» на ТОВ «Експерт Моторз» [12]

Головний економічний ефект від впровадження засобів автоматизації полягає в покращенні економічних та господарських показників роботи підприємства, в першу чергу за рахунок підвищення оперативності управління і зниження трудовитрат на реалізацію процесу управління, тобто скорочення витрат на управління. Для більшості товариств економічний ефект виступає у вигляді економії трудових і фінансових ресурсів та збільшення обсягів продажів, що отримано від:

- зниження трудовитрат на пошук і обробку інформації, пошук і підготовку документів;
- економії на витратних матеріалах для функціонування системи документообігу (купівля паперу, дисків, картриджів тощо);

- зниження рівня транспортно–заготівельних витрат за рахунок оптимізації обліку сировини і готової продукції;
- ріст обсягів реалізації послуг за рахунок оптимізації завантаження обладнання підприємства та впровадження CRM- модуля.

Варто зауважити, що економічний ефект від впровадження засобів автоматизації у більшій мірі є непрямим, оскільки впроваджені засоби автоматизації не є прямим джерелом доходу, а є або допоміжним засобом організації отримання прибутку, або допомагають мінімізувати витрати.

Оцінка витрат по впровадженню автоматизованої системи управління на ТОВ «Експерт Моторз» показана в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка витрат по впровадженню автоматизованої системи управління на ТОВ «Експерт Моторз»

| Назва етапу | Тривалість етапу, год | Вартість, грн. |
|--|-----------------------|----------------|
| Попереднє обстеження і аналіз функціональної діяльності ділянок, що підлягають автоматизації | 40 | 1850 |
| Розробка технічного завдання та технічного проекту | 45 | 1300 |
| Модифікація прототипу системи відповідно до вимог технічного завдання | 144 | 3325 |
| Введення в дію | 56 | 325 |
| Імпорт даних до нової програми | 36 | 36*90=3240 |
| Дослідна експлуатація програми | 30 | 625 |
| Навчання персоналу | 56 | 56*230=12880 |
| Вартість придбання програми | - | 29225 |
| Вартість ліцензії на 6 робочих місць | - | 4300 |
| Разом | 375 год | 53745 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оскільки проектування і впровадження засобів автоматизації повністю здійснює стороннє підприємство, то можна використати спрощену схему розрахунку, тобто в якості одноразових витрат на проектування і впровадження прийняти суму, сплачену сторонній організації, включаючи початкову вартість програми.

Крім того, для нормального функціонування автоматизованої системи управління здійснюються поточні щорічні витрати на сервісну підтримку функціонування програми: інформаційно-технічний супровід, купівля і установка доповнень, додаткові налаштування програми, спеціальні інформаційні матеріали і т.і.

З досвіду вітчизняних компаній, які здійснюють діяльність в сфері ремонту та сервісного обслуговування автомобілів, та використовують аналогічне програмне забезпечення, вартість сервісного обслуговування складає приблизно 20% від вартості ліцензії [10]. Розрахунок вартості поточної сервісної підтримки програми показано в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на сервісну підтримку програмного комплексу «Альфа-авто»

| Витрати | Вартість, грн. |
|---|-----------------------|
| Витрати на сервісну підтримку функціонування програми | $53745 * 0,2 = 10749$ |

Джерело: складено автором на основі [10]

Далі визначимо обсяги скорочення витрат ТОВ «Експерт Моторз», до яких може призвести впровадження програмного комплексу «Альфа-авто»:

1. Зменшення непродуктивних витрат та часу на організацію та ведення документообігу на підприємстві та відповідно, збільшення продуктивності праці робітників. Економія робочого часу співробітників та коштів виникає за рахунок зменшення витрат часу на:

- проходження та пошук необхідних документів;
- повторне використання документів;
- ручну обробку даних і виконання обслуговуючих функцій (передача, копіювання та ін.).

У табл. 3.7 представленні основні зміни, що відбуваються у системі роботи з інформацією на підприємстві, та зокрема у системі документообігу.

Таблиця 3.7

Зміни у системі документообігу, обліку, формуванні і зберіганні даних при впровадженні програмного комплексу «Альфа-авто»

| Робота з паперовими документами (традиційна технологія) | | Робота з електронними документами (автоматизована технологія) |
|--|---|--|
| близько 15% усіх документів безповоротно губиться | ➔ | ріст продуктивності праці співробітників становить 50-150% |
| до 30% робочого часу співробітників витрачається на пошуки необхідних матеріалів | ➔ | час обробки одного документа зменшується більш ніж на 75% |
| для кожного документа створюється в середньому 19 його копій | ➔ | час створення нового документа скорочується на 20-30% (завдяки швидкості пошуку й наявності прототипів) |
| Ручне приймання документів, що надійшли по електронних каналах (факс, телеграф, електронна пошта) | ➔ | Автоматизоване приймання документів, що надійшли по електронних каналах |
| Ручний друк карток, підготовка зведень, довідок, звітів, реєстрів | ➔ | Автоматичний друк карток, стандартних зведень, довідок і реєстрів, формування довільних звітів |
| Ручне переміщення проекту документа в процесі узгодження й затвердження | ➔ | Автоматизоване пересилання проекту між посадовими особами, що погоджують і затверджують, по заздалегідь заданому маршруту |
| Розмноження документів і карток, транспортування й передача їх виконавцям | ➔ | Автоматичне розсилання необхідного числа електронних версій документів і карток по комп'ютерній мережі |
| Ручна реєстрація факту передачі документів і резолюцій посадовій особі, яка часто не виконується через недбалість співробітників | ➔ | Автоматична реєстрація фактів пересилання й одержання документів і резолюцій по комп'ютерній мережі |
| Багаторазова реєстрація тих самих документів у журналах і картотеках різних структурних підрозділів | ➔ | Однократна первинна реєстрація документа в будь-якому підрозділі й наступне автоматичне відстеження руху й виконання документа в електронних картотеках підрозділів |
| Ручний пошук документів і збір відомостей про їхнє виконання в різних картотеках різних підрозділів | ➔ | Автоматизований пошук по всіх картотеках з урахуванням прав доступу. |
| Поштове й кур'єрське відправлення документів і резолюцій у філії й інші установи з ручним складанням відповідних реєстрів | ➔ | Автоматизація функцій оформлення розсилання, відправлення документів і резолюцій у філії й інші установи за допомогою електронної пошти із захистом їх засобами криптографії |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В подальшому виконаємо розрахунок економії за рахунок збільшення продуктивності праці користувачів програмного комплексу. Для цього виокремимо перелік основних видів робіт в автоматизованій системі

управління [31], затрати часу на їх здійснення до і після впровадження програми та розрахуємо підвищення продуктивності співробітників ТОВ «Експерт Моторз».

Якщо користувач, при виконанні j -го виду робіт економить ΔT_i хвилин, то підвищення продуктивності праці P_j (у %) можна визначити за формулою [31]:

$$P_i = \left(\frac{\Delta T_i}{F_j - \Delta T_i} \right) \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де F_j - час, який витрачався користувачем для виконання j -го виду роботи до запровадження програмного комплексу (хв.).

Таблиця 3.8

Таблиця робіт співробітників програмного комплексу «Альфа-авто»

| № | Вид роботи | До автоматизації, (F_j , хв.) | Економія часу, (ΔT_i , хв.) | Підвищення продуктивності праці, (P_j , %) |
|---|--|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 | Збір даних (і введення) | 40 | 15 | 60 |
| 2 | Проведення розрахунків | 50 | 30 | 150 |
| 3 | Аналіз даних | 80 | 40 | 100 |
| 4 | Вибірка та обробка даних для створення звітів, планів, іншої необхідної документації | 40 | 20 | 100 |
| 5 | Створення необхідної документації | 60 | 30 | 100 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 3.8 видно, що виникає значна економія часу завдяки автоматизації інформаційної системи підприємства.

Економію, пов'язану із підвищенням продуктивності праці співробітників ТОВ «Експерт Моторз», можемо визначити за формулою [31]:

$$\Delta P = Z_n \cdot \sum \frac{P_j}{100} \quad (3.2)$$

де Z_n – оклад користувачів.

Розрахунок економії, пов'язаної з підвищенням продуктивності праці співробітників ТОВ «Експерт Моторз» показано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Економія коштів у зв'язку з підвищенням продуктивності праці
співробітників ТОВ «Експерт Моторз»**

| Посада | Розрахунок економії | Сума |
|--|--------------------------------------|---------|
| 1. Генеральний директор | $8200 \cdot (0,6 + 1,5 + 1 + 1 + 1)$ | 41820,0 |
| 2. Інженер з гарантії та якості | $6000 \cdot (0,6 + 1,5 + 1 + 1 + 1)$ | 30600 |
| 3. Головний бухгалтер | $6000 \cdot (0,6 + 1,5 + 1 + 1 + 1)$ | 30600 |
| 4. Керівник СТО | $6000 \cdot (0,6 + 1,5 + 1 + 1 + 1)$ | 30600 |
| 5. Начальник відділу збуту автозапчастин | $6000 \cdot (0,6 + 1,5 + 1 + 1 + 1)$ | 30600 |
| Разом | - | 164220 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці 3.9 видно, що впровадження автоматизованої системи управління на ТОВ «Експерт Моторз» призведе до зменшення непродуктивних втрат часу та коштів у розмірі 164,20 тис.грн. за рахунок удосконалення інформаційної системи товариства та документообігу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, проведене дослідження особливостей формування системи менеджменту на підприємстві надало змогу зробити наступні висновки.

1. Система менеджменту підприємства – система, яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування, а її вплив спрямований на об'єкт управління з одночасним його перетворенням в бажаний стан. На неї впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. До факторів безпосереднього впливу належать: споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи влади, розміщення підприємства, інфраструктура, законодавство. Фактори опосередкованого впливу включають: клімат, рівень техніки та технології, стан економіки, політичні обставини, міжнародні події, міжнародне оточення. Факторами внутрішнього середовища є: цілі і завдання, організаційна структура управління, технологія, ресурси.

Було встановлено, що в науковій літературі різні автори по-різному підходять до розуміння складових системи менеджменту на підприємстві. За одним з підходів основними структурними елементами системи управління є дві підсистеми: керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління), що знаходяться в постійній взаємодії. Керуюча підсистема включає топ-менеджерів і функціональних фахівців, об'єднаних у відділи. Керована підсистема використовує ресурси і виробляє продукцію.

За іншим підходом до елементів системи менеджменту включають функції менеджменту, методи менеджменту та управлінські рішення. Відповідно, складовими системи менеджменту є п'ять загальних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

2. Проведене дослідження дозволило визначити, що загальний алгоритм формування системи менеджменту передбачає реалізацію чотирьох етапів її побудови: розробка і структуризація цілей і завдань системи управління: згідно проблем, які необхідно вирішити, а також за термінами, об'єктами і суб'єктами

управління; формування базових функціональних, процесних і проектних блоків системи управління; визначення та застосування варіативних блоків інструментів управління; корекція цілей, порядку функціонування та використання інструментів системи управління для досягнення поставлених результатів.

Вивчивши основні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту, був обраний найбільш доцільний з них, який передбачає поєднання таких груп показників: показників, які надають характеристику ефективності системи менеджменту через кінцеві результати діяльності підприємства і витрати на управління; якісних показників – продуктивності управлінського персоналу, економічності, адаптивності, гнучкості організаційної структури, оперативності і надійності системи управління; показників раціональності організаційної структури та її техніко-організаційного рівня.

3. Система менеджменту підприємства була досліджена на прикладі ТОВ «Експерт Моторз», компанії, яка спеціалізується на комплексному ремонті транспортних засобів та їх основних агрегатів, а також реалізації автозапчастин. Організаційна структура товариства відповідає специфіці діяльності та є лінійно-функціональною: лінійні ланки приймають рішення та здійснюють контроль, а функціональні підрозділи організують, планують, інформують та консультують.

Дослідження основних економічних показників діяльності товариства дозволило говорити про позитивну тенденцію зростання фінансових результатів і чистого прибутку, необоротних активів і основних засобів, оборотних коштів, запасів, зниження дебіторської заборгованості тощо, але значно зростають і позичені кошти, яких більше, ніж власних, отже підприємство може мати проблеми з забезпеченням належної фінансової стійкості.

4. ТОВ «Експерт Моторз» відноситься до стабільних організацій з зовнішніми ознаками еволюційних змін, які визначаються необхідністю

пристосування до умов зовнішнього середовища та намаганнями керівництва враховувати в структурі організації та стилі керівництва стратегічні цілі розвитку, власний досвід, можливості делегування повноважень та рівень компетентності керівників середньої ланки. Стабільність розвитку ТОВ «Експерт Моторз» визначається й фінансовими результатами діяльності організації, а також згуртованістю колективу, його спрямованістю на вирішення стратегічних й тактичних цілей.

При проведенні аналізу процесу контролю за виконанням управлінських рішень в межах ТОВ «Експерт Моторз» були з'ясовані наступні недоліки: при прийнятті управлінських рішень на етапі збору інформації керівник використовує неформальні методи її збору; відсутність формальних методів збору інформації; відсутність стратегічного планування; невчасне отримання інформації про зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

5. Були запропоновані наступні основні напрямки, що здійснюють вплив на вдосконалення системи менеджменту на ТОВ «Експерт Моторз»: вдосконалення організаційної структури, вдосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників діяльності, оптимізація управління виробничими ресурсами та запасами, покращення якості послуг, що надаються підприємством, автоматизація систем управління, запровадження відділу маркетингу, поліпшення інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформації, а також можливостей її швидкого використання.

З метою інформаційного забезпечення функцій управління керівництва ТОВ «Експерт Моторз» було обрано, як найбільш доцільний напрямок вдосконалення системи менеджменту, створення інформаційно-керуючої системи. Відповідно усі типи управлінської діяльності, в залежності від інформаційних потреб керівництва товариства, були поділені на три складові: стратегічне планування, управлінський контроль та оперативний контроль. Зазначені складові найбільшою мірою відповідають функціональним обов'язкам керівників вищої, середньої та низової ланки.

б. Серед значної кількості програмних продуктів для досліджуваного товариства був обраний той, який є сумісним з програмним продуктом, у якому ведеться бухгалтерський облік ТОВ «Експерт Моторз»; дозволяє врахувати всі особливості діяльності ТОВ «Експерт Моторз» та запити управлінців; має вартість адекватну можливостям програмного продукту, за які готовий платити ТОВ «Експерт Моторз», а саме - комплексна система автоматизації управління «Альфа-авто», що дозволить швидко формувати потрібні документи, оперативно отримувати дані про різні аспекти діяльності товариства; отримувати інформацію, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень тощо.

Був розроблений календарний план впровадження програмного комплексу, а також визначені необхідні витрати. Впровадження зазначеного програмного продукту призведе до скорочення витрат часу на здійснення функціональних обов'язків та до незначних змін у структурі обов'язків кожного з користувачів програмного комплексу, в результаті впровадження проекту підприємство отримає оптимізовані бізнес-процеси. Керівництво ТОВ «Експерт Моторз» отримає вдосконалений інструментарій обробки та моніторингу інформації про стан внутрішнього середовища товариства, завдяки чому може бути підвищено якість вихідних даних для здійснення управлінських функцій (особливо функцій планування та контролю). Наявність такого інструментарію надасть можливість працювати над подальшим вдосконаленням процесів управління на підприємстві і приведення їх у відповідність до сучасних методик та стандартів.

Впровадження автоматизованої системи управління на ТОВ «Експерт Моторз» призвело до зменшення непродуктивних втрат часу та коштів у розмірі 164,20 тис.грн. за рахунок удосконалення інформаційної системи товариства та документообігу. Економія робочого часу співробітників та коштів виникає за рахунок зменшення витрат часу на: проходження та пошук необхідних документів; повторне використання документів; ручну обробку даних і виконання обслуговуючих функцій (передача, копіювання та ін.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловол Р. І. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 58-62.
2. Бабчинська О.І. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2017 . С.76-84.
3. Бабич Д.В. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. Вип.24. 2018. С.91-95.
4. Вороніна В. Л., Дорошенко М.П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69) . № 5. Ч. 1. С. 52-56.
5. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 33-40.
6. Гуторов О. І., Гуторова О.О. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2018. № 4. С. 185-200.
7. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2016. 864 с.
8. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. пер. с англ. Н. Макаровой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 256 с.
9. Джур О.Є., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія : Менеджмент інновацій. 2016. Т. 24, вип. 6. С. 55-67.
10. Досвід запровадження АСУ на виробничих підприємствах: переваги, недоліки»: [сайт]. URL: <http://www.pharmvestnik.ru/publs>

11. Довгань Л.Є. Управління проектами: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
12. Ефект від впровадження автоматизованих систем управління»: [сайт]. URL: <http://www.eos.com.ua/eos/ua/products/delo/effekt/>
13. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140.
14. Йовса М.М. Розробка сучасних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту на вітчизняних консалтингових підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 594-597.
15. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*, 2011. № 2. С. 51-54.
16. Коваленко М. В., Фоніна Я.В. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.
17. Крупельницька І.Г. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(03). 2017. С. 50-53.
18. Кудінова М.М. Підвищення ефективності управління підприємства шляхом удосконалення його організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. 2018. вип. 3(14). С.199-205.
19. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2016. Т. 22. № 5. С. 85–95.
20. Козаченко Г.В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37-40.
21. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика. К.: ЦУЛ, 2020. 190 с.
22. Нечаєва І.А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту: [сайт]. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5771>

23. Новаківський І. І. Система управління підприємства в інформаційному суспільстві : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : 08.00.04. економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 494 с.
24. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
25. Офіційний сайт ТОВ «Експерт Моторз»: [сайт]. URL.: <https://expertmotorz.com.ua/>
26. Ольшанський О. В. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2019. Вип. 33. С. 123-126.
27. Петренко Л. А. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України.* 2015. № 36. С. 107-117.
28. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. Вип. 5. С. 100-106.
29. Плюси і мінуси комплексної автоматизації: [сайт]. URL: <http://www.biz-it.ru/competence/uso/uso/pluses.php>
30. Пугачевська К.Й., Кузла М.І. Система менеджменту підприємств на основі вимог міжнародних стандартів. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. С.305-309.
31. Поддубный А. Расчет экономического эффекта от внедрения системы автоматизации: [сайт]. URL: http://www.antegra.ru/news/experts/_det-experts/4/
32. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір.* 2017. № 10. С. 6–8.

33. Рудінська О. В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122
34. Ситник Й. С. Модель механізму інтегрування складових систем менеджменту підприємств на засадах інтелектуалізації управління. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2017. № 863. С. 192-203.
35. Світлична К. С. Основні тенденції, цілі та принципи формування інтегрованої системи менеджменту на підприємстві. *Проблеми економіки*. – 2018. С. 421-426.
36. Скриньковський Р. М. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199-205.
37. Скриньковський Р. М. Удосконалення моделі процесу менеджменту підприємства на засадах загальних функцій менеджменту. *Trajectoriâ Nauki = Path of Science*. 2017. Vol. 3, No 12. С. 40007-4014
38. Тендюк А. О. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 225-232.
39. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
40. Фатхутдинов Р. С. Система менеджмента: Учеб. практ. Пособие. М.: АО "Бизнес", 2016. 368 с.
41. Чорна Л. О. Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства. *Агросвіт : науково-практичний журнал*. К. 2018. № 5. С. 16-20
42. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.
43. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 5–2(05). С. 40–45.

44. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.
45. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
46. Ansoff, H. Igor, Roger P. Declerck, and Robert L. Hayes, *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, L. England, 2015.
47. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard Translating Strategy Action*. Cambridge Mass. 2016
48. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology Audit and production reserves*. 2018. № 5/4(43). P. 20–25.
49. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities: Banks and exchanges*, UNITI, 2019. 576 s.
50. Varbanova L. *Strategic Management in the Arts: Textbook* 2016. 360 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукова стаття за темою «Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві»

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту
Кафедра економічної теорії та конкурентної політики

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Збірник наукових статей студентів денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»,
«Управління в сфері економічної конкуренції»

Частина 2

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

| | |
|---|----|
| AZEDOVA I. Enterprise' control system: the essence and elements | 8 |
| АНДРУШКО О. Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві | 14 |
| BAVSKA A. Category management in the enterprise management system | 21 |
| VEDLANKINA M. The essence and stages of market research | 25 |
| БРИЧЕНКО А. Управління якістю надання послуг на підприємстві | 29 |
| ГАВРИЛЮК С. Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства | 34 |
| ДЕРЕВ'ЯНКО М. Проектний підхід в управлінні підприємством | 39 |
| ЗИНЧЕНКО Д. Розвиток організаційної культури підприємства | 43 |
| КОНОВАЛ В. Формування системи методів управління бізнесом | 50 |
| МАЛИНЯК Т. Потенційні джерела фінансування проєктів в Україні | 55 |
| PETRENKO Y. Sales management: the essence and peculiarities | 63 |
| ПИЇНЬКІВСЬКА Н. Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь» | 67 |
| САЛІКОВА І. Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства | 71 |
| SAKHNO A. Theoretical foundations of state regulation of the economy | 77 |
| СТАСЮК В. Управління комерційною діяльністю підприємства | 80 |

8. Savchenko R.O. Elements of management control / R.O. Savchenko // *Economical science*. 2016. – P. 48-52.
9. Silva-Domingo L. Management Control: Unsolved Problems and Research Opportunities / L. Silva-Domingo // *Innovar*. – 2015. – Vol. 25(56). – P. 11-20.
10. Zhang Xianzhi. Standards for Enterprise Management Control (Understanding China) / Zhang Xianzhi. – Springer, 2015. – 166 p.

The paper is completed under academic advising of Doctor of Sciences (Economics), Professor
PIATNYTSKA G. T.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНДРУШКО О., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті визначено сутність системи менеджменту підприємства. Охарактеризовано методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві та розкрито її структуру. Обґрунтовано основні напрямки вдосконалення системи менеджменту на підприємстві.

The article defines the essence of the enterprise management system. Methodical approaches to the formation of the management system at the enterprise are described and its structure is revealed. The basic directions of improvement of the management system at the enterprise are substantiated.

Постановка проблеми. Одним з ключових понять менеджменту, яке безпосереднім чином пов'язане з функціями, цілями, процесом управління, а також з роботою управлінців і розподілом повноважень між ними задля виконання визначеної мети, є система управління на підприємстві. В межах зазначеної системи відбувається увесь управлінський процес, в якому приймають участь управлінці всіх рівнів. Система менеджменту підприємства формується з метою своєчасного та якісного здійснення всіх процесів, які протікають в ньому. Саме тому фахівці з менеджменту та безпосередньо керівники підприємства приділяють їй значну увагу, маючи на меті безперервне вдосконалення та розвиток її складових. Таким чином, формування ефективної системи менеджменту в рамках окремого підприємства сприяє досягненню поставлених ним цілей та завдань. В контексті зазначеного вище дослідження методичних підходів до формування системи менеджменту на підприємстві є вкрай актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Г. Мошек, Б. Міщенко, Л. Берталанфі, О. Віханський, Г. Осовська, О. Осовський, А. Наумов, Р. Фатхутдінов, І. Ансофф, Т. Іванова, Л. Довгань, В. Герасимчук, Ф. Хедоурі, М. Мескон, П. Друкер, А. Богданов, С. Янг, Г. Воронцова, Ю. Черняк, Ф. Хміль, О. Кузьмін та багато інших. Проте, незважаючи на численні наукові доробки, дослідження сучасних методичних підходів до формування системи менеджменту на підприємстві потребує подальшого розгляду, що ще раз доводить актуальність обраної теми статті.

Метою статті є дослідження методичних підходів до формування системи менеджменту підприємства та обґрунтування шляхів її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. На початку дослідження вважаємо за доцільне відзначити, що відповідно до положень теорії систем, будь-який об'єкт, процес або явище можна розглядати як систему, підприємство не є виключенням. Зокрема, система являє собою сукупність взаємопов'язаних в одне ціле елементів. Для неї характерними є наступні ознаки: складається з двох чи більше елементів, кожен з яких має якості, які є властивими тільки йому; між цими елементами існують зв'язки, за допомогою яких вони здійснюють вплив один на одного; система не існує поза простором і часом.

Отже, визначивши поняття та основні властивості системи, перейдемо до розгляду системи менеджменту на підприємстві.

Зазначене поняття вже давно знайшло своє відображення у теорії та практиці управлінських відносин, проте до цього часу в науковій літературі існують розбіжності у його трактуванні. Зокрема, І.А. Нечаєва визначає дане поняття як сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами організації [1].

В той же час на думку Устенко А.О., система менеджменту – це концепція пов'язаних і залежних одне від одного наступних частин: наукових знань і практичних навичок стосовно управління різними об'єктами з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів [2, с. 97].

І.Г. Крупельницька вважає, що система управління являє собою сукупність підсистем, які відображають окремі аспекти управління, а саме цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку й технологію, а призначенням якої є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку [3, с. 51].

Такі науковці, як Р.І. Біловол та І.В. Калужна визначають дане поняття як упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів (підсистем), які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства [4, с.59].

У свою чергу Бабчинська О.І. вважає, що система управління підприємством – це система управління людьми та технічними засобами, як об'єктами управління, для досягнення ними попередньо визначених цілей [5, с.82].

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволяє надати власне визначення досліджуваного поняття: система менеджменту підприємства являє собою систему, яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування, а її вплив спрямований на об'єкт управління з одночасним його перетворенням в бажаний стан.

Основними підходами до аналізу системи управління є функціональний та структурний аналіз. Функціональний аналіз передбачає дослідження динаміки системи, визначення її входів, процесів (функцій) та виходів (головних цілей системи), в той час як структурний аналіз деталізує об'єкти системи, взаємовідносини між ними, їх зміст та процедури реалізації взаємовідносин [6, с.22].

Крім названих вище підходів, також застосовується підхід, який спрямований на вивчення процесів прийняття рішень, він використовується при дослідженні організацій як різновиду штучних систем та процесів управління. Його метою є з'ясування здатності процесів управління до інтеграції і адаптації, механізму взаємодії функцій, їх підпорядкованості, що набуває особливої цінності при дослідженні програмно-цілевих методів управління [6, с.23].

Таким чином, у науковій літературі різні автори по-різному підходять до розуміння сутності системи менеджменту на підприємстві та її складових.

На думку Назарчук Т.В. система менеджменту сучасного підприємства, зазвичай, складається із таких підсистем: управлінської, фінансової, операційної, маркетингової, інформаційної, логістичної, інноваційної та інвестиційної [6, с. 21]. У свою чергу, основними структурними елементами системи управління є дві підсистеми (рис. 1): керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Варто зауважити, що вони знаходяться в постійній взаємодії.

Керуюча підсистема включає топ-менеджерів і функціональних фахівців, об'єднаних у відділи. Вони виробляють планові завдання щодо випуску продукції, закупівлі матеріальних та найму трудових ресурсів.

Керована підсистема використовує ресурси і виробляє продукцію. Відхилення від заданих параметрів ресструється відповідними службами підприємства. Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Зазначені потоки є керуючими впливами і повідомленнями стосовно стану керованого об'єкта [6].

Для усунення виникаючих відхилень керуюча підсистема задля досягнення своїх цілей виконує комплекс функцій управління, які представляють собою об'єктивно обумовлені загальні напрями або сфери діяльності, що забезпечують ефективну кооперацію спільної праці і зводяться до наступних: планування; організація; мотивація; контроль; координація.



Рис. 1. Структурна схема системи управління на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6, с. 21]

Крім того, в науковій літературі існує думка про існування елементарної та виробничої системи менеджменту. Перша з яких включає 7 елементів, які пов'язані між собою: стиль, структура, стратегія, сума навичок, спільні цінності, системи та склад персоналу [5, с. 80].

Виробнича система менеджменту об'єднує усі ланки компанії, зокрема структури, маркетинг і бізнес-план, організацію та логістику, фінансовий та управлінський облік, фінанси, економіку, людські ресурси, а також два допоміжні блоки: комунікації та документообіг між різними блоками, а також програмно-технічні платформи.

Виробнича система менеджменту показана на рис. 2.



Рис. 2. Виробнича система менеджменту підприємства
Джерело: складено автором на основі [5, с. 81]

Цікавим є підхід авторів [7], які вважають, що система управління організацією повинна складатися з наступних елементів: методологія, структура, процес та технологія управління (рис. 3).

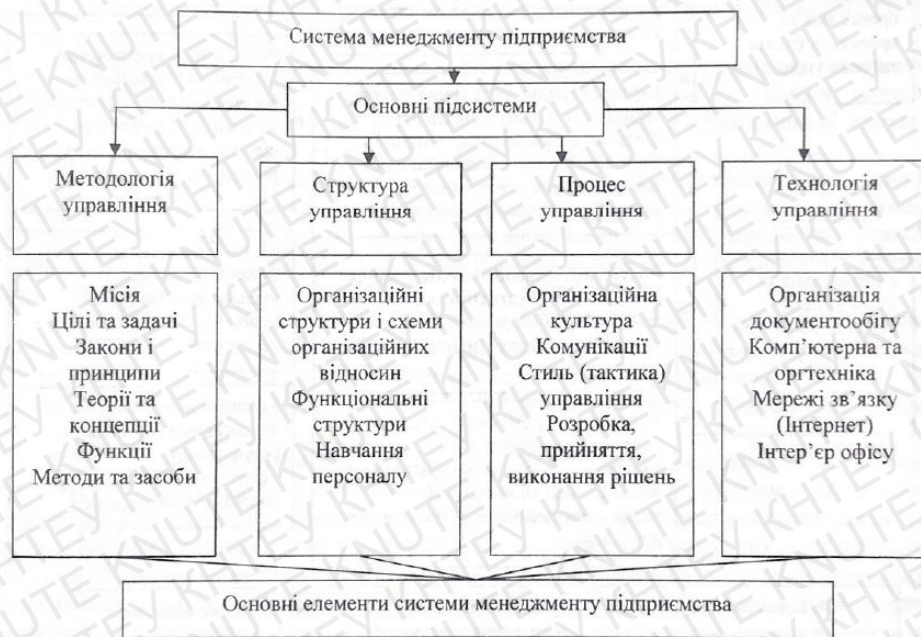


Рис. 3. Основні елементи системи менеджменту підприємства
Джерело: складено автором на основі [7, с. 92]

Отже, розглянувши основні підходи до розуміння структурних складових системи менеджменту підприємства, наведемо загальний алгоритм її формування, який передбачає реалізацію чотирьох етапів її побудови (рис. 4). До них належать:

1. Розробка і структуризація цілей і завдань системи управління: згідно з проблемами, які потрібно вирішити, а також за термінами, об'єктами і суб'єктами управління;
2. Формування базових функціональних, процесних і проектних блоків системи управління;

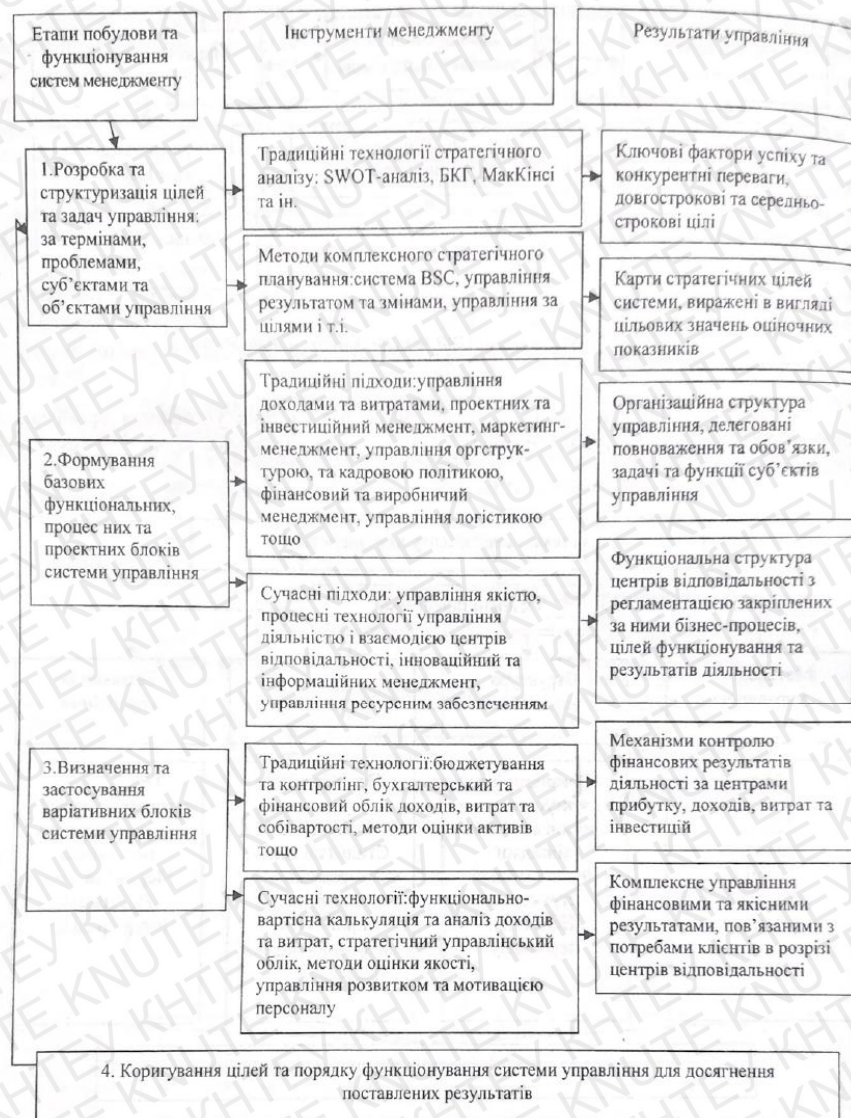


Рис. 4. Алгоритм формування системи менеджменту на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [8]

3. Визначення та застосування варіативних блоків інструментів управління;
4. Корекція цілей, порядку функціонування та використання інструментів системи управління для досягнення поставлених результатів.

Розглядаючи запропоновану структуру інструментів і результатів менеджменту, можна сказати, що при цьому використовуються традиційні та сучасні інструменти, це дозволяє отримати найкращий ефект. Наприклад, на першому етапі формування системи

управління методи комплексного стратегічного планування на додаток до технологій стратегічного аналізу дають можливість не тільки виділити ключові конкурентні переваги, цілі і завдання системи управління, а й структурувати їх [8].

Виходячи з поставлених орієнтирів (цілей і завдань управління), на другому етапі формування системи управління формуються її базові блоки (рис.4). При традиційному підході часто основні функціональні блоки виділяють в розрізі об'єктів управління: маркетингу і продажів, виробництва, фінансів, кадрів, інформаційних ресурсів.

Однак, клієнтоорієнтований підхід і необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються (вироблених товарів) вимагають створення та впровадження механізмів постійного планування, організації та контролю якості – як самої продукції, так і технологій її розробки, виробництва і просування: бізнес-процесів і операцій.

У зв'язку з цим формування системи управління повинно передбачати побудову додаткових – процесних і проектних – блоків управління, функціонування яких оптимізує обсяги і структуру використовуваного ресурсного забезпечення (виробничого, трудового, матеріального, фінансового, маркетингового) за рахунок:

- регламентації і постійного поліпшення діяльності центрів відповідальності, термінів виконання ними закріплених функцій і заходів, досягнутих результатів;
- скорочення вартості і термінів взаємодії між керуючими і виконавцями, внутрішніми підрозділами та зовнішніми контрагентами за допомогою інструментів реінжинірингу бізнес-процесів і сучасних інформаційних технологій;
- використання всебічної оцінки та аналізу отриманих результатів в порівнянні із запланованими значеннями, в тому числі за напрямками діяльності (ринків, сегментів, клієнтів, територій), а також до кожної структурної одиниці організаційної структури системи управління (управління, відділу, співробітника).

Робота базових блоків здійснюється на основі управлінських інструментів з варіативних блоків, які розробляються на третьому етапі формування системи менеджменту. Даний інструментарій – результат відбору і генерації наборів всіх традиційних і новостворених методів, технологій і механізмів під рішення конкретного поставленого управлінського завдання.

При цьому постійна орієнтація сучасного менеджменту на досягнення поставлених фінансових, кількісних і якісних результатів зумовила необхідність застосування таких технологій, як функціональна калькуляція собівартості і стратегічний управлінський облік, функціонально-вартісний аналіз, методи оцінки якості, механізми комплексної мотивації персоналу.

Разом з тим, особлива увага при формуванні та використанні системи менеджменту повинна бути приділена побудові зворотного зв'язку – оперативному отриманню та обробці інформації про прогностні, планові та фактичні результати, що характеризують діяльність і функціонування елементів системи управління, а також стан керованих з їх допомогою об'єктів. Формування такого каналу на основі передових методів системного інформаційного моделювання, комп'ютерних технологій дозволяє своєчасно розробляти, здійснювати і контролювати виконання управлінських рішень щодо коригування функціонування всіх інших раніше описаних елементів системи управління: стратегічного цілепокладання, базового функціонального і варіативного інструментального блоків.

Розглянувши методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві, можемо зазначити, що основними шляхами її вдосконалення мають бути:

- комплексне вдосконалення системи менеджменту і всіх її складових частин з метою забезпечення ефективності організаційних, технічних та кадрових рішень;
- впровадження автоматизації управління;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством, при цьому варто використовувати її сучасні форми;
- поліпшення інформаційної складової системи менеджменту задля поліпшення якості інформації та можливості швидко її використовувати при прийнятті рішень, тощо.

Висновки. Таким чином, система менеджменту підприємства являє собою систему, яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування, а її вплив спрямований на об'єкт управління з одночасним його перетворенням в бажаний стан.

Загальний алгоритм формування системи менеджменту передбачає реалізацію чотирьох етапів її побудови: розробка і структуризація цілей і завдань системи управління; згідно проблем, які необхідно вирішити, а також за термінами, об'єктами і суб'єктами управління; формування базових функціональних, процесних і проектних блоків системи управління; визначення та застосування варіативних блоків інструментів управління; корекція цілей, порядку функціонування та використання інструментів системи управління для досягнення поставлених результатів. При формуванні системи менеджменту підприємства використовуються традиційні та сучасні інструменти, це дозволяє отримати найкращий ефект.

Список використаних джерел

1. Нечасва І.А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
2. Устенко А.О. Система управління підприємством // Вісник Прикарпатського університету. – Серія : Економіка. – 2014. – Вип. 10. – С. 96-103.
3. Крупельницька І.Г., Євась Т.В., Жукова О.А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством // Приазовський економічний вісник. – Випуск 3(03). – 2017. – С. 50-53.
4. Біловол Р.І., Калюсна І.В. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 20(1). – С. 58-62.
5. Бабчинська О.І., Браніцька К.В. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. – 2017. – С.76-84.
6. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
7. Бабич Д.В. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством // Інфраструктура ринку. – Вип.24. – 2018. – С.91-95.
8. Козаченко Г.В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення // Економіка і регіон. – 2016. – № 3. – С. 37-40.
9. Чорна Л.О. Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства // Агросвіт : науково-практичний журнал. – Київ, 2018. – № 5. – С. 16-20.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
СИЛКІНОЇ Ю. О.

Додаток Б

Спрощена фінансова звітність ТОВ «Експерт Мотор» за 2017 р.

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва

| | | |
|---|---------------------------|----------------|
| | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ |
| Підприємство <u>ТОВ «Експерт Моторз»</u> | за ЄДРПОУ | 2018 01 01 |
| Територія <u>Біла Церква</u> | за КОАТУУ | 41347915 |
| Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> | за КОПФГ | 3210300000 |
| Вид економічної діяльності <u>45.20 Технічне обслуговування та ремонт ТЗ</u> | за КВЕД | 240 |
| Середня кількість працівників, осіб <u>5</u> | | 45.20 |
| Одиниця виміру: <u>тис.грн з одним десятковим знаком</u> | | |
| Адреса, телефон <u>Молодіжна, буд. 33, корпус А, м. БІЛА ЦЕРКВА, КИЇВСЬКА обл., 09106</u> | | |

1. Баланс на 31 грудня 2017 р. Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Основні засоби: | 1010 | - | 50,5 |
| первісна вартість | 1011 | - | 97,4 |
| знос | 1012 | - | (46,9) |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | |
| Усього за розділом I | 1095 | - | 50,5 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | - | 18,0 |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155 | - | 185,3 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | - | 23,6 |
| оборотні активи | 1190 | - | |
| Усього за розділом II | 1195 | - | 226,9 |
| Баланс | 1300 | - | 277,4 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Капітал | 1400 | - | 100,0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | - | 12,4 |
| Усього за розділом I | 1495 | - | 112,4 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| | 1595 | - | 10,4 |

Продовження дод.Б

| | | | |
|---|------|---|-------|
| III Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, | 1615 | - | 117,4 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | - | 10,7 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | - | 2,9 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | - | 10,8 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | - | 12,8 |
| Усього за розділом III | 1695 | - | 154,6 |
| Баланс | 1900 | - | 277,4 |

2. Звіт про фінансові результати за 2017 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|--|--------------|-------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, | 2000 | 585,4 | - |
| Інші доходи | 2160 | - | - |
| Разом доходи (2000 + 2160) | 2280 | 585,4 | - |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (473,9) | - |
| Інші витрати | 2165 | (99,1) | - |
| Разом витрати(2050 + 2165) | 2285 | (573,0) | - |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 12,4 | - |
| Податок на прибуток | 2300 | - | - |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) | 2350 | 12,4 | - |

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Спрощена фінансова звітність ТОВ «Експерт Моторз» за 2018 р.

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва

| | | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ |
|---|--|---------------------------|----------------|
| | | за ЄДРПОУ | 2019 01 01 |
| Підприємство <u>ТОВ «Експерт Моторз»</u> | | за ЄДРПОУ | 41347915 |
| Територія <u>Біла Церква</u> | | за КОАТУУ | 3210300000 |
| Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> | | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності <u>45.20 Технічне обслуговування та ремонт ТЗ</u> | | за КВЕД | 45.20 |
| Середня кількість працівників, осіб 5 | | | |
| Одиниця виміру: <u>тис.грн з одним десятковим знаком</u> | | | |
| Адреса, телефон <u>Молодіжна, буд. 33, корпус А, м. БІЛА ЦЕРКВА, КИЇВСЬКА обл., 09106</u> | | | |

1. Баланс на 31 грудня 2018 р. Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Основні засоби | 1010 | 50,5 | 160,3 |
| первісна вартість | 1011 | 97,4 | 249,7 |
| знос | 1012 | (46,9) | (89,4) |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 50,5 | 160,3 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 18,0 | 306,4 |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 185,3 | 292,7 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 23,6 | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | - | 1,0 |
| Усього за розділом II | 1195 | 226,9 | 600,1 |
| Баланс | 1300 | 277,4 | 760,4 |
| Пасив | | | |
| I. Власний капітал | | | |
| Капітал | 1400 | 100,0 | 100,7 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 12,4 | 138,6 |
| Усього за розділом I | 1495 | 112,4 | 239,3 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | 27,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги | 1615 | 117,4 | 354,0 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 10,7 | 67,3 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 2,9 | 3,5 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 10,8 | 13,6 |

| | | | |
|---------------------------|------|-------|-------|
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 12,8 | 41,1 |
| Усього за розділом III | 1695 | 154,6 | 506,5 |
| Баланс | 1900 | 277,4 | 760,4 |

2. Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|--|--------------|-------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, | 2000 | 1 863,5 | 585,4 |
| Інші доходи | 2160 | 16,4 | - |
| Разом доходи (2000 + 2160) | 2280 | 1 879,9 | 585,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (1 275,0) | (473,9) |
| Інші витрати | 2165 | (437,0) | (99,1) |
| Разом витрати(2050 + 2165) | 2285 | 1 712,0 | 573,0 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 167,9 | 12,4 |
| Податок на прибуток | 2300 | (41,0) | (-) |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) | 2350 | 126,9 | 12,4 |

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Г

Спрощена фінансова звітність ТОВ «Експерт Моторз» за 2019 р.

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва

| | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ |
|---|---------------------------|----------------------------|
| Підприємство <u>ТОВ «Експерт Моторз»</u> | за ЄДРПОУ | 2020 01 01 41347915 |
| Територія <u>Біла Церква</u> | за КОАТУУ | 3210300000 |
| Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності <u>45.20 Технічне обслуговування та ремонт ТЗ</u> | за КВЕД | 45.20 |
| Середня кількість працівників, осіб 5 | | |
| Одиниця виміру: <u>тис.грн з одним десятковим знаком</u> | | |
| Адреса, телефон <u>Молодіжна, буд. 33, корпус А, м. БІЛА ЦЕРКВА, КИЇВСЬКА обл., 09106</u> | | |

1. Баланс на 31 грудня 2019 р. Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Основні засоби : | 1010 | 160,3 | 8 641,3 |
| первісна вартість | 1011 | 249,7 | 9 198,1 |
| знос | 1012 | (89,4) | (556,8) |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 160,3 | 8 641,3 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 306,4 | 632,8 |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 292,7 | 158,7 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | - | 12,6 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1,0 | 1,5 |
| Усього за розділом II | 1195 | 600,1 | 805,6 |
| Баланс | 1300 | 760,4 | 9 446,9 |

| Пасив | Код рядка | На початок | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Капітал | 1400 | 100,7 | 8 088,9 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий сього за розділом I | 1420 | 138,6 | 470,0 |
| | 1495 | 239,3 | 8 558,9 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | 14,6 | 280,5 |
| III. Поточні зобов'язання | | | |

| | | | |
|---|------|-------|---------|
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 27,0 | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | 1615 | 354,0 | 397,9 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 67,3 | 74,1 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 3,5 | 3,7 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 13,6 | 14,0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 41,1 | 117,8 |
| Усього за розділом III | 1695 | 506,5 | 607,5 |
| Баланс | 1900 | 760,4 | 9 446,9 |

2. Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|---|-----------|-------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, | 2000 | 3 009,2 | 1 863,5 |
| Інші доходи | 2160 | 25,5 | 16,4 |
| Разом доходи (2000 + 2160) | 2280 | 3 034,7 | 1 879,9 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (2 031,1) | (1 275,0) |
| Інші витрати | 2165 | (591,7) | (437,0) |
| Разом витрати (2050 + 2165) | 2285 | 2 622,8 | 1 712,0 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 411,9 | 167,9 |
| Податок на прибуток | 2300 | (74,1) | (41,0) |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310 | | - |
| Чистий прибуток (збиток) | 2350 | 337,8 | 126,9 |

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Д

Аналіз зміни функціональних обов'язків керівного складу ТОВ «Експерт Моторз» після впровадження автоматизованої системи управління «Альфа-авто» на ТОВ «Експерт Моторз»

| Назва посади | Функціональні обов'язки працівника до впровадження програмного комплексу | Зміни у роботі працівників після впровадження програмного комплексу |
|------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Генеральний директор | <ol style="list-style-type: none">1. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства2. Готує проекти нормативних документів, складає планову документацію3. Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками.4. Контроль за фінансовим станом підприємства, аналіз поточного і перспективного стану.5. Прийняття рішення про здійснення інвестицій, виготовлення нового виду продукції, чи надання нового виду послуг6. Пошук і робота із клієнтами виробничої частини діяльності підприємства.7. Організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції8. Аналіз діяльності підприємства, звітування перед Засновниками Товариства | <ol style="list-style-type: none">1. Автоматизоване формування звітної і планової документації2. Ведення бази даних клієнтів3. Програма здійснює фінансовий аналіз діяльності підприємства, розрахунок фінансових показників4. Наявність автоматизованої бази даних по діяльності підприємства, дозволяє вчасно бачити відхилення та коригувати їх.5. Полегшення контролю за ефективністю діяльності всіх підрозділів6. Наявність якісної, вичерпної інформації стосовно поточного стану підприємства, що полегшує прийняття управлінських рішень. |
| Інженер з гарантії та якості | <ol style="list-style-type: none">1. Організує технічну підготовку процесу надання послуг з ремонту та сервісного обслуговування2. Слідкує за укладання усієї супроводжуючої документації, здійснює зв'язок із клієнтами, пошук та роботу з новими клієнтами.3. Здійснює технічний нагляд за виконанням робіт, приймання робіт4. Контролює хід виконання планів ремонту, відповідність обсягів, термінів і якості послуг, а також якості застосовуваних запасних частин матеріалів, виробів, конструкцій6. Бере участь у розгляді та узгодженні змін, оперативно вирішує питання по заміні, при необхідності, запасних частин чи комплектуючих7. Вивчає причини, що викликають зриви термінів і погіршення якості послуг, вживає заходів щодо їх запобігання та усунення.8. За необхідності виконує обов'язки заступника директора. | <ol style="list-style-type: none">1. Програма автоматизовано формує кошторис ремонтів та графіки виконання робіт (з прив'язкою до кількості необхідної сировини та завантаженості ремонтників)2. У разі змін, при внесенні необхідних даних, здійснюється автоматичний перерахунок вартості і тривалості робіт.3. Ведення бази клієнтів та постачальників, історія звернень, побажань, взаєморозрахунків4. Автоматизоване формування звітності на вимогу керівництва чи планової звітності5. У разі появи нових замовлень автоматизований перерахунок завантаженості робітників, необхідних матеріалів і т.д. (при внесенні необхідних даних)6. Електронна база необхідної документації |

| | | |
|--|---|---|
| Головний бухгалтер | <ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. 2. Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам. 3. Внесення даних до всіх необхідних реєстрів і документів. 4. Формування фінансової звітності. 5. За погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань. 6. Також відповідає за ведення усієї необхідної інформації і документації, що стосується обліку кадрів підприємства (прийняття на роботу, виплати з/п, пенсії тощо). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внесення даних не по документам, а до програми 2. Автоматичне формування звітів на вимогу керівництва та планової звітності 3. Неможливість проведення змін у програмі стосовно виправлення бухгалтерських даних унеможливорює здійснення махінацій та робить прозорим облік фінансів підприємства. |
| Керівник СТО | <ol style="list-style-type: none"> 1. Організовує технічну підготовку процесу надання послуг з ремонту 2. Здійснює керівництво поточним і перспективним плануванням технічного розвитку СТО. 3. Здійснює технічний нагляд за виконанням робіт. 4. Контролює хід виконання планів надання послуг 5. Вивчає причини, що викликають зриви термінів і погіршення якості послуг, вживає заходів щодо їх запобігання та усунення. 6. Здійснює консультування та необхідну допомогу своїм підлеглим. 7. Проводить інструктаж та відповідає за дотримання правил техніки безпеки на виробництві. 8. Слідкує за станом завантаження обладнання 9. Слідкує за справністю обладнання | <ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизоване планування та слідування за завантаженістю обладнання, підрахунок виробничої потужності, та пропускних спроможностей. 2. Перепланування завантаження обладнання і робітників у разі поломки обладнання чи додаткових замовлень 3. Програма щоденно відслідковує наявність запасних частин для можливості здійснення ремонту та сервісного обслуговування, інформує у разі нестачі. 4. Автоматизоване слідування за виконанням плану надання послуг |
| Начальник відділу збуту автозапчастин | <ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює організацію збуту запасних частин згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації. 2. Здійснює пошук клієнтів та постачальників, робота з ними 3. Відслідковує рівень запасів комплектуючих 4. Розробляє плани закупівлі запасних частин до автомобілів 5. Контроль за розрахунками із постачальниками і клієнтами 6. Стежить за станом запасів запасних частин, вживає заходів для їх мінімізації. 8. Виконує роботи, пов'язані з підготовкою претензій до постачальників 9. Збір та аналіз інформації для формування звітності | <ol style="list-style-type: none"> 1. Одноразове внесення даних стосовно надходження запасних частин 2. Автоматичне слідування за станом залишків на складі 3. Автоматизована база даних постачальників та клієнтів 4. Автоматичне зберігання і відображення історії взаєморозрахунків 5. Автоматизована побудова планів та звітів |

Джерело: складено автором