

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ В
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д. н. держ. упр., проф.**
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА»**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Аліна ЛАГНО

**Науковий керівник,
старший викладач**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування**

д.н.держ.упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ **202__ р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЛАГНО АЛІНИ ВІТАЛІВНИ

1. Тема роботи: «Оптимізація системи менеджменту підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, ст. викладач затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 20__ р

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, документи, які регламентують діяльність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення та аналіз поняття та напрямків оптимізації системи менеджменту .

2. Загальна характеристика діяльності підприємства та SWOT-аналіз системи менеджменту.

3. Вирішення виявлених проблем на основі SWOT-аналізу та розробка стратегії оптимізації системи менеджменту .

4. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні функції контролю. 2. Основні етапи процесу управлінського контролю. 3. Структурна схема Знам'янського Центру механізації колійних робіт. 4. Динаміка показників за 2020-2022 роки та аналіз фінансових результатів. 5. Тенденція зміни матеріальних затрат. 6. Управлінські рішення на основі стратегічного управління операційною діяльністю в ремонті. 7. Калькуляція вартості ремонту колії колійною машиною Duomatic 09-32

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка* |
|-------|--|-------------------------------------|-----------------|
| 1. | Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження | Вересень 2023 року | <i>Виконано</i> |
| 2. | Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу | Вересень 2023 року | <i>Виконано</i> |
| 3. | Вивчення та аналіз поняття та напрямків оптимізації системи менеджменту . Виконання першого теоретичного розділу. | Вересень - листопад 2023 року | <i>Виконано</i> |
| 4. | Загальна характеристика діяльності підприємства та SWOT-аналіз організації менеджменту. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу. | Грудень 2023 року – лютий 2024 року | <i>Виконано</i> |
| 5. | Удосконалення процесів управління та оптимізація ремонтних робіт на підприємстві. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу роботи. | Березень – квітень 2024 року | <i>Виконано</i> |
| 6. | Розробка висновків та пропозицій | Травень 2024 року | <i>Виконано</i> |
| 7. | Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї. | Травень 2024 року | <i>Виконано</i> |
| 8. | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | до травень 2024 року | <i>Виконано</i> |
| 9. | Перевірка тексту для встановлення рівня | Червень 2024 року | <i>Виконано</i> |
| 10. | Представлення роботи на засідання кафедри оригінальності роботи та відсутності академічного року плагіату, фабрикації та фальсифікації | Червень 2024 року | <i>Виконано</i> |
| 11. | Захист кваліфікаційної роботи | Червень 2024 року | ** |

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Аліна ЛАГНО

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ | 6 |
| 1.1. Аналіз сутнісного поняття оптимізації системи менеджменту | 6 |
| 1.2. Теоретичний огляд та практичне застосування напрямків оптимізації системи менеджменту | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 26 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства | 26 |
| 2.2. SWOT-аналіз системи менеджменту підприємства | 38 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ | 45 |
| 3.1. Шляхи вирішення виявлених проблем на основі SWOT-аналізу. | 45 |
| 3.2. Розробка стратегії оптимізації системи менеджменту | 48 |
| 3.3. Удосконалення стратегії оптимізації системи менеджменту | 54 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 58 |
| ДОДАТКИ | 62 |

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасному світі, де глобалізація та технологічний прогрес набирають обертів, важливість ефективного менеджменту на підприємствах не можна переоцінити. Організація менеджменту впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи продуктивність, рентабельність, конкурентоспроможність та стабільність. Оптимізація цих процесів може привести до значного покращення показників діяльності підприємства.

У контексті посилення конкуренції та змінних ринкових умов, підприємства постійно шукають способи оптимізації своєї діяльності. Оптимізація напрямків організації системи менеджменту може допомогти підприємствам пристосуватися до цих змін, використовуючи свої ресурси найбільш ефективним чином. Таким чином, тема «Оптимізація системи менеджменту підприємства» є актуальною та важливою для дослідження.

Об'єкт дослідження: процеси оптимізації системи менеджменту.

Предмет дослідження: методи та інструменти оптимізації системи менеджменту підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: розробка рекомендацій щодо оптимізації напрямків організації менеджменту на підприємстві на основі аналізу його діяльності та вивчення передового досвіду.

Для досягнення мети дослідження поставлені наступні завдання:

- проаналізувати сутнісні поняття оптимізації системи менеджменту;
- зробити теоретичний огляд та дослідити практичне застосування напрямків оптимізації системи менеджменту;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- провести SWOT-аналіз системи менеджменту підприємства;
- знайти шляхи вирішення виявлених проблем на основі SWOT-аналізу;
- проаналізувати альтернативні стратегії оптимізації системи менеджменту;
- розробити стратегію оптимізації системи менеджменту підприємства

Методи дослідження: аналіз і синтез; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, SWOT-аналіз. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі і нормативні документи, наукові публікації в періодичних виданнях, методична література, звітність ВСП «Знам'янський центр механізації колійних робіт» за період з 2021 по 2023рр.

Практичне значення одержаних результатів: Результати дослідження можуть бути використані для покращення процесів управління на підприємстві, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Рекомендації, розроблені в ході роботи, спрямовані на оптимізацію напрямків організації системи менеджменту, що дозволить підприємству пристосуватися до зміни умов ринку та відповідати вимогам сучасності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 40 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 сторінки тексту та включає 12 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Аналіз сутнісного поняття оптимізації системи менеджменту

Менеджмент, або управління, як його називають в українській термінології, представляє собою надзвичайно важливу складову в сучасному світі. У спрощеному вигляді, це вміння досягати поставлених цілей, користуючись ресурсами, інтелектом та мотивацією інших людей. Однак, менеджмент перейшов далеко за межі простої організації праці та став ключовим інструментом управління великими корпораціями, що мають величезний вплив на економіку та політику націй.

Значущість менеджменту стала ясною ще у 30-ті роки, коли він перетворився на самостійну професію та дисципліну. Роль менеджерів стала визначальною у великих корпораціях, які не лише володіли значними економічними та виробничими ресурсами, але й мали великий політичний вплив. Такі корпорації стали стрижнем економічної та політичної сили у світі, а рішення їхніх менеджерів визначають долі мільйонів людей та навіть цілих регіонів.

Однак, чи можна вважати терміни "менеджмент" та "управління" синонімами? Частково так, але існують важливі відмінності. Американці майже завжди асоціюють термін "менеджмент" з фігурою "менеджера" - особою, що відповідає за управління в конкретній організації [22, с. 69]. Тоді як термін "адміністрація" частіше використовується для опису знеособленої системи управління. Крім того, коли йдеться про "менеджера", мова йде, як правило, про професійного керівника, який має спеціалізовану підготовку та усвідомлює свою роль як представника певної професії.

Поняття менеджменту

| Автор | Поняття |
|--|---|
| Зварич І., Зварич О. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] | Процес планування, організування, мотивації та контролю ресурсів для досягнення цілей. |
| Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] | Сукупність навичок, знань та досвіду, необхідних для ефективного управління людьми та ресурсами. |
| Пономарьова М.С., Фесенко А.С. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] | це широкий термін, що описує процес керування різними аспектами діяльності організації чи команди з метою досягнення поставлених цілей. Це включає в себе планування, організацію, координацію, контроль та керівництво ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними тощо) з метою ефективного виконання завдань і досягнення успіху. |
| Приймак В., Грицайко А. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] | це процес планування, організації, керівництва та контролю над ресурсами та діяльністю організації з метою досягнення поставлених цілей. Він включає у себе прийняття рішень, розподіл завдань, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів і забезпечення ефективного функціонування організації чи команди. Ключовими аспектами менеджменту є координація дій, мотивація персоналу, розвиток стратегій та встановлення систем контролю для досягнення успіху та стійкого розвитку. |
| Співак В.В. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] | Менеджмент можна також визначити як процес організації та керівництва людськими, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами для досягнення мети або мет цієї організації. Це вимагає вміння аналізувати ситуацію, розробляти стратегії, реалізовувати плани та ефективно взаємодіяти зі співробітниками для досягнення колективних цілей. Він також включає в себе процеси прийняття рішень, вирішення конфліктів та забезпечення ефективної комунікації всередині організації. Ключовими складовими успішного менеджменту є лідерство, стратегічне бачення та здатність до адаптації до змін у середовищі. |
| Шашко В.О., Яцишина Ю.М. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] | Менеджмент - це також процес мобілізації та спрямування ресурсів (людських, фінансових, матеріальних тощо) для досягнення конкретних цілей або вирішення певних завдань. Він включає в себе розробку стратегій, організацію структури та процесів, прийняття рішень, встановлення контролю і взаємодію зі стейкхолдерами. Менеджмент також передбачає постійний аналіз та вдосконалення процесів з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. |

Важливо розрізняти поняття "бізнесмен" та "менеджер". Бізнесмен - це той, хто володіє капіталом, ризикуючи ним у бізнесі та здобуваючи прибуток. Він може бути як власником, так і акціонером підприємства, але його головною

метою є зростання капіталу. У той час, як менеджер має постійну посаду та відповідає за управління людськими та матеріальними ресурсами [17, с. 46].

Розглядаючи сутність управління, варто відзначити, що це свідомо дія людини на об'єкти та процеси з метою отримання бажаних результатів. Управління може стосуватися технічних систем, біологічних процесів та, особливо, соціальних аспектів, які є ключовими в управлінні бізнесом.

Пітер Ф. Друкер, відомий теоретик управління, визначив управління як процес, що перетворює неорганізований натовп на ефективну та продуктивну групу. Це визначення підкреслює ключову роль менеджерів у формуванні та керуванні командами, що працюють над досягненням спільних цілей.

Термін "управління" не є повністю синонімом терміну "менеджмент". Останній є більш обмеженим і застосовується переважно до управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, тоді як "управління" визначає більший спектр діяльностей, включаючи управління в неживій природі, біологічних системах, а також управління державою [1, с. 103].

Основні концепції класичного управління були розроблені М. Вебером, німецьким соціологом. Він визначив їх у своїй теорії "раціональної бюрократії", де основні принципи включають безсторонність, раціональність, обмежену відповідальність, сувору регламентованість та розподіл управлінської праці.

Ф. Тейлор, інженер-механік, є засновником наукового менеджменту. Він сформулював свої принципи у книгах "Цеховий менеджмент" (1903 р.) та "Принципи і методи наукового менеджменту" (1911 р.) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У сучасних умовах управлінський контроль відіграє важливу роль в господарській діяльності, особливо в умовах соціально-економічних труднощів. Контроль включає аналіз і оцінку відхилень, що можуть виникнути через різні негативні чинники, такі як непостійне законодавство, високий податковий тиск, кризові явища в економіці, змінюючись ціни на енергоресурси та інші.

Контроль визначається як специфічна діяльність з виявлення відхилень в діючих законах функціонування системи. Відхилення фіксуються, оцінюються і використовуються для коригування дій та прийняття управлінських рішень.

Організація контролю є однією з функцій управління, яка формує структуру підприємства та забезпечує його необхідними ресурсами. Управлінський контроль виступає як елемент зворотного зв'язку в загальній системі управління, спрямований на досягнення стратегічних результатів.

Ефективний управлінський контроль враховує кількісну і якісну оцінку праці та забезпечує своєчасність та ефективність. У сучасних умовах, коли важлива довіра до персоналу, контроль стає менш жорстким і більш економічним, спрямованим на досягнення мети організації.

Контроль є важливим інструментом для розвитку організації і невіддільною частиною менеджменту. Управлінський процес неможливий без ефективного контролю, оскільки ця функція виступає заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язку між керуючою і керованою системами [2].

Теорія внутрішньогосподарського контролю має різноманітні підходи щодо визначення "управлінського контролю". Науковці розглядають його як систему контрольних процедур та планів організації, процес здійснення суб'єктами організації з певними повноваженнями, комплекс бухгалтерського управлінського контролю, або як функцію управління та процес (Г.М. Чорний, Я.С. Ларіна, І.А. Міщенко) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

А.С. Фесенко **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** розглядає управлінський контроль, включає заходи з організації та управління бізнесом з метою забезпечення збереженості активів, точності облікової інформації, підвищення ефективності діяльності та дотримання вимог керівництва.

Причини необхідності управлінського контролю включають необхідність спостерігати за працюючими, зміни в оточуючому середовищі та зростаючу складність роботи організацій. Добре організований контроль допомагає адаптуватися до змін, враховувати складність виробництва та забезпечує ефективність управлінських рішень (В.А. Літинська) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Діяльність організації вимагає тісного та безперервного зв'язку між контролем і плануванням. Основна сутність контролю включає три ключові

елементи:

1. Встановлення стандартів діяльності для контролю.
2. Аналіз результатів діяльності через систему контролю.
3. Корегування технологічних, господарських та інших процесів відповідно до обґрунтованих висновків і прийнятих рішень.

Менеджери починають здійснювати функцію контролю від моменту визначення цілей та створення організації. Відсутність контролю веде до хаосу, і об'єднання діяльності працівників стає неможливим. Зміни в законах, технологіях, умовах конкуренції та інших зовнішніх факторах можуть перетворити реальні плани в недосяжні. Для ефективної реакції на такі зміни необхідний добре організований контроль.

Контроль - це процес, що гарантує досягнення організацією своїх цілей. Ефективний контроль досягається лише в разі його відповідності визначеним принципам.

Принципи контролю - це ключові складові науково обґрунтованої системи контролю. Контроль повинен бути [3]:

- Всеохоплюючим: охоплювати основні сфери діяльності організації, допомагаючи мати повну і об'єктивну інформацію.
- Постійним і оперативним: здійснюватися систематично для своєчасного виявлення недоліків.
- Об'єктивним і безперервним: базуватися на аргументованих висновках та надійних фактах.
- Масовим і гласним: поширюватися на всі аспекти діяльності та всіх працівників.
- Дієвим і плановим: передбачати прийняття заходів на основі результатів контрольних перевірок.
- Мати кінцеві результати: розглядатися як засіб досягнення цілей.
- Гнучким: бути тісно зв'язаним з плануванням та змінами в організаційній структурі.
- Орієнтованим на людину: виключати стеження за працівниками, що може вплинути на морально-психологічний клімат.

- Економічним: забезпечувати користь, перевищуючи витрати.

Головна мета контролю - не виправлення помилок, а їх запобігання, що є важливим для ефективності організації. Основними завданнями контролю є виявлення та усунення порушень, оцінка роботи організації та системи управління. Контроль допомагає запобігти негативним результатам та стимулює персонал.

Основні функції контролю включають [4, с. 113]:

1. Діагностична функція: це проведення обов'язкового аналізу стану справ в організації для постановки діагнозу.

2. Зворотного зв'язку: надходження інформації керівнику щодо ходу вирішення завдань, що дає можливість впливати на процес.

3. Орієнтуюча функція: полягає в тому, що питання, які постійно контролює керівник, набувають особливого значення для виконавців, направляючи їхні зусилля на об'єкт підвищеної уваги керівництва.

4. Стимулююча функція: подібна до орієнтуючої, але спрямована на використання невикористаних резервів і залучення до процесу праці, а не на конкретні завдання.

5. Корегуюча функція: пов'язана з уточненнями, які вносять в рішення на основі матеріалів проведеного контролю.

6. Педагогічна функція: контроль, при правильному його будіванні, сприяє продуктивній і сумлінній праці.



Рис. 1.1 Основні функції контролю

Покладання на конкретну особу функцій контролю вимагає не лише його формального виконання в службовій ієрархії, але й особистих якостей, схильностей і відношення до нього колег і підлеглих.

Основні об'єкти контролю в організації включають важливі характеристики виробничого стану, проміжні та кінцеві результати виконання планових завдань, показники витрат ресурсів та економічної ефективності.

Ефективний контроль досягається завдяки системі нормативів і стандартів для різних аспектів роботи, таких як цінові, дохідні, програмні, фізичні та поведінкові. Ці нормативи визначаються для стратегічних цілей та планових параметрів стратегій.

Узагальнюючи, управлінський контроль є ефективним лише якщо він має стратегічний характер, спрямований на досягнення конкретних результатів, своєчасний і гнучкий. Це невід'ємна складова менеджменту, яка включає спостереження та регулювання різних аспектів діяльності підприємства з метою полегшення виконання управлінських завдань.

Висновуючи з порівняльного аналізу поглядів вчених на поняття оптимізації системи менеджменту, можна зробити декілька ключових висновків. По-перше, різні науковці мають свої власні тлумачення та підходи

до цього поняття. Деякі підкреслюють важливість використання ресурсів ефективно та ефективного управління процесами, щоб досягти максимального результату. Інші звертають увагу на вплив людського фактору та підтримку персоналу для досягнення оптимальних результатів.

По-друге, хоча існує різноманіття поглядів на те, що становить оптимізацію менеджменту, загальним фактором, що об'єднує ці підходи, є прагнення до пошуку найкращих способів використання ресурсів та процесів для досягнення успіху в організації [17, с. 143].

Зокрема, багато дослідників підкреслюють важливість використання сучасних технологій та аналітичних інструментів для оптимізації різних аспектів управління, від процесів виробництва до стратегічного планування. Однак, важливо також враховувати контекст конкретної організації та унікальні виклики, з якими вона зіштовхується, для визначення оптимальних стратегій управління.

Структура менеджменту підприємства є системою, що складається з економічних, організаційних, технічних та соціальних компонентів, які утворюють підсистеми: керовану та управляючу. Керована підсистема визначається сукупністю ресурсів та організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві. Економічно вона характеризується безперервним рухом грошових, виробничих та товарних потоків. Вона забезпечує єдність системи через технічну (засоби праці) та технологічну (економічні зв'язки між елементами системи) підсистеми.

Управляюча підсистема складається з комплексу взаємозв'язаних елементів: техніко-економічного планування, прогнозування, оперативного управління, обліку та звітності, матеріально-технічного забезпечення та реалізації тощо. Її характерними ознаками є наявність органів управління та управлінських працівників із визначеним масштабом діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій, а також методів управління, через які здійснюється управлінський вплив.

Управління на рівні підприємства має кілька ієрархічних рівнів, під впливом яких може змінюватися його стан. Основними змінними управляючої

підсистеми є функції, структура та інформація. Отже, управляюча підсистема підприємства включає компоненти, що забезпечують процес управління - функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання), методи менеджменту (економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні) та управлінські рішення. Кожна з них має визначені складові елементи, що забезпечують безпосередню реалізацію операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [22, с. 104].

Ефективність планування на підприємстві визначається тим, наскільки успішно досягаються його цілі і місія, планові показники та відповідність організаційної структури підприємства його цілям і стратегії. Мотивація оцінюється за тим, наскільки винагороди для персоналу відповідають їхнім реальним потребам. Контроль вимірюється за тим, наскільки він відповідає внутрішнім стандартам і критеріям інтересів зацікавлених сторін підприємства. Регулювання оцінюється за тим, наскільки успішно воно усуває всі недоліки, відхилення та збої, виявлені під час контролю.

Ефективність економічних методів управління залежить від того, наскільки успішно виконуються економічні плани підприємства, технологічних - від ступеня визначеності технології здійснення виробничо-господарських процесів; соціально-психологічних - від підвищення активності працівників і забезпечення відповідних соціально-психологічних умов для їхньої трудової діяльності; адміністративних - від установавання завдань, зведення ініціатив до мінімуму та покладання відповідальності за результати на керівника.

Ефективність управлінських рішень визначається тим, наскільки успішно вони вирішують наявні проблеми на підприємстві. Ефективність діяльності керованої підсистеми менеджменту підприємства визначається ступенем єдності систем (підсистем) нижчого рівня, зокрема: технічної (сукупність засобів праці) та технологічної (сукупність економічних зв'язків між елементами системи).

Для загальної оцінки ефективності системи менеджменту підприємств часто використовуються такі критерії [6, с. 54]:

1. Ступінь досягнення мети - співвідношення кінцевого результату,

наприклад, прибутку, до запланованого значення.

2. Ступінь задоволення потреб - відповідність кінцевого результату реальним потребам.

3. Величина потенційної потреби - невдоволена або прогнозована потреба, визначена відповідними структурними підрозділами.

4. Частка ринку профілюючої продукції - товарів, робіт, послуг.

5. Стійкість конкурентних переваг - рейтинг, прогресивність.

6. Потенційні можливості розвитку - наприклад, потенційна потреба у певних групах ресурсів.

Загалом, ефективність системи менеджменту підприємства є індивідуальною, і під час її оцінки необхідно враховувати специфіку їхньої діяльності. На підприємствах визначається ефективність за такими параметрами [13]:

1. Місія системи менеджменту в цілому.

2. Цілі окремих структурних підрозділів.

3. Цілі функціональних організацій.

Систему менеджменту підприємства можна вважати результативною, якщо досягнута мета окремих структурних підрозділів та загальних систем; соціально-економічні системи досягли кінцевих результатів, які відповідають спільній меті місії систем (ступінь досягнення мети); встановлено потенційну потребу як основу для формування нової мети забезпечення умов сталого розвитку (ступінь можливого масштабування діяльності); кінцеві результати збігаються з потребою (ступінь задоволення потреби); досягнута мета в кожному виді функціонального менеджменту, забезпечуючи відповідність функціональних результатів визначеним цілям.

Для завершення визначення ефективності системи менеджменту підприємства доцільно її оптимізувати, зокрема шляхом адаптації організаційної структури управління до змінливих зовнішніх умов господарювання; покращення організаційних процесів і бізнес-процесів шляхом удосконалення систем планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; оптимізації економічного управління

виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами, а головне - покращення якості продукції, що виготовляється підприємством.

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація системи менеджменту є складним та багатограним процесом, який вимагає поєднання різноманітних підходів та постійного пошуку найкращих практик. Це вимагає співпраці між науковцями, практиками та лідерами організацій для досягнення успіху в управлінні організаційними ресурсами та процесами.

1.2. Теоретичний огляд та практичне застосування напрямків оптимізації системи менеджменту

Управління сучасним підприємством, особливо в умовах глобального економічного розвитку, характеризується складністю виробничих, соціальних та економічних процесів, а також великою відповідальністю менеджменту за результати діяльності підприємства та оптимальне використання його фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Результати діяльності сучасних підприємств мають значний вплив на стан підприємств в галузі, економіку країни, на соціально-економічне становище персоналу підприємства та його сімей, а також на зовнішнє середовище, включаючи постачальників та інших бізнес-партнерів. В результаті все це визначає майбутній стан підприємства, його стійкість, конкурентоспроможність, специфіку розвитку і корисність для суспільства в цілому.

Відомо, що досягнення бажаного майбутнього стану підприємства залежить від його стійкої управлінської діяльності, оскільки постійний вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ може значно знизити результативність прийнятих рішень. Створення ефективної системи управління підприємством протягом тривалого часу розглядалося як спосіб підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення модернізації організаційної структури відповідно до його потреб, що призвело до збільшення ефективності, зниження витрат, підвищення рівня безпеки продукції/послуг, нарощування

кількості кінцевих споживачів та зміцнення позиції як лідера серед постачальників, збільшення обсягів збуту продукції/послуг, оперативна реакція на ринкові коливання, підвищення продуктивності, захист прав власної торгової марки та репутації та інші аспекти.

У цілому підсистема управління слід розуміти як систему, що спрямована на керування об'єктом управління з одночасним досягненням бажаного стану за певних кількісних і якісних параметрів, і яка складається з елементів, об'єднаних загальною метою функціонування [10, с. 36].

Який пропонує ДСТУ ISO 9000:2007 для оцінки ефективності, є оптимальним, і визначає його як "ступінь втілення запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів", а ефективність - як "співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами".

У науковій літературі виділяють зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на результативність системи управління підприємства. Це, зокрема: обсяг виробництва, витрати, прибуток, ліквідність, оборотність основних і оборотних засобів, обсяги заборгованості; інвестиції, фінансово-кредитні ресурси, поведінка підприємства, обрана стратегія підприємства; розмір оподаткування, прибуток, інформаційні ресурси, матеріальні ресурси, фінансово-кредитні ресурси, трудові ресурси, форма управління, швидкість отримання інформації; інвестиції, доходи населення, система державної підтримки [19, с. 201].

Встановлення критеріїв оцінювання результативності системи управління підприємством в умовах глобального економічного розвитку вимагає визначення підходів до встановлення таких критеріїв, перш за все, потребує розуміння того, які підсистеми має система управління підприємства, оскільки саме вони відображають окремі аспекти управління: цілі, принципи, методи, функції, персонал, органи управління, техніку та технологію, та їх призначенням є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів глобального економічного розвитку.

Менеджмент є однією з ключових складових успішної функціонуючої

організації. Його завдання полягає у забезпеченні не лише поточного прибутку, але й створенні гарантій для майбутнього розвитку підприємства. Це досягається шляхом нагромадження прибутку у вигляді резервних фондів, які дозволяють обмежити й подолати ризики, пов'язані зі змінами на ринку.

Одним з ключових аспектів є надання менеджерам достатньої свободи та самостійності в господарській діяльності. Це не лише сприяє оперативній реакції на зміни умов, але й допомагає досягати стратегічних цілей підприємства. Головною метою системи менеджменту є створення конкурентоспроможного бізнесу, забезпечення прибутковості та ефективного управління ресурсами.

Прибутковість організації визначається її ефективністю у виробництві та збуті продукції. Це досягається за рахунок мінімізації витрат та максимізації доходів. Важливим є конкретизація мети менеджменту та її деталізація у вигляді завдань для працівників управління [14].

Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва товарів та послуг з урахуванням потреб споживачів і забезпечення рентабельності підприємства на ринку. Це базове завдання, з якого випливають інші види робіт, такі як автоматизація виробництва, залучення висококваліфікованих працівників, стимулювання їх праці та постійний контроль ефективності діяльності організації.

Ефективний менеджмент є вирішальним фактором для досягнення успіху та стабільності підприємства на ринку. Шляхом правильної стратегії управління ресурсами та гнучкого реагування на зміни в економічному середовищі можна забезпечити стійкий розвиток організації і досягнення її цілей [20].

Завдання менеджменту, пов'язані з управлінням виробництвом, стають все складнішими через зростання його компонентів. Для досягнення успіху у таких умовах, підприємствам необхідно розуміти та ефективно застосовувати різні етапи та напрями управління.

Першим етапом управління є стратегічне планування. Це той момент, коли визначаються основні цілі та шляхи досягнення успіху. Стратегічне

управління передбачає ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, врахування його конкурентного оточення та потреб ринку. Саме на цьому етапі формулюються довгострокові плани розвитку, визначаються ключові стратегічні рішення та напрями діяльності.

Другим етапом управління є тактичне планування, яке включає в себе конкретизацію загальних стратегічних цілей на короткостроковий період. На цьому етапі менеджери визначають конкретні завдання, ресурси та техніки, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Тактичне управління забезпечує поетапне виконання стратегічних завдань та реагування на зміни у середовищі.

Оперативне управління, яке є третім етапом, включає в себе конкретні дії та процеси, спрямовані на виконання конкретних завдань і досягнення краткострокових цілей. Цей етап управління передбачає повсякденне керівництво виробничим процесом, контроль за виконанням завдань та вирішення поточних проблем.

Крім того, успішне управління підприємством вимагає впровадження системи контролінгу, яка включає в себе підсистеми стратегічного аналізу та обліку. Ці підсистеми надають необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень та визначення ефективності діяльності підприємства.

Успішна система управління характеризується дотриманням декількох принципів. Серед них - єдність цілей та результатів, комплексність управлінських процесів, об'єднання планування на різних рівнях та обов'язковий контроль за втіленням управлінських рішень. Крім того, важливими є стимулювання працівників та їхній постійний розвиток.

Отже, успішне управління підприємством потребує комплексного підходу та впровадження різних етапів та напрямів управління. Застосування стратегічного, тактичного та оперативного управління, а також впровадження системи контролінгу дозволяють підприємствам ефективно досягати своїх цілей у змінному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства є критично важливою для його стійкості та успіху на ринку. Це вимагає не лише уміння відповідати потребам споживачів у якості та ціні товарів, але й здатності до адаптації та інновацій.

Ось деякі ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність підприємства:

По-перше, здатність об'єктивно оцінювати очікування цільових груп споживачів є важливою передумовою для розробки продуктів або послуг, які відповідають їхнім потребам та очікуванням. Це вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій та здатності швидко реагувати на зміни.

По-друге, ефективне використання маркетингової політики дозволяє підприємству досягати більшої видимості на ринку та залучати нових клієнтів. Це означає розробку стратегій реклами, ціноутворення та продажів, які відповідають потребам цільової аудиторії.

По-третє, зниження витрат є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації виробничих процесів, використання більш ефективних технологій та управління ресурсами.

По-четверте, здатність створювати та зберігати технологічну перевагу над конкурентами важлива для забезпечення стійкості підприємства на ринку. Це може включати в себе постійні інвестиції у дослідження та розвиток, а також удосконалення виробничих процесів.

Управління сучасною організацією вимагає здатності до адаптації та прийняття своєчасних рішень в системі менеджменту. Це включає постійне вдосконалення організаційної структури управління, оптимізацію економічного управління та підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

Отже, успішна конкурентоспроможність підприємства вимагає комплексного підходу до управління, зосередженого на постійній адаптації до змін на ринку, використанні ефективних стратегій маркетингу та зниженні витрат, а також здатності до інновацій та технологічного розвитку.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління підприємством, передусім, потрібно визначити оптимальну чисельність та структуру управлінського персоналу, кількісний та якісний склад працівників виробничих підрозділів, враховуючи встановлені нормативи та реальні потреби підприємства, з огляду на передовий досвід та умови господарювання.

В рамках процесу контролю, можна виділити три основні етапи [1, с. 46]:

1. Вимірювання реальних процесів, що відбуваються в організації.
2. Порівняння результатів фактичного виконання з попередньо встановленими стандартами.
3. Реакція на порівняння (коригувальні заходи).

Аналіз моделі процесу контролю вказує на те, що перед самим процесом контролю необхідно встановлення стандартів. Стандарти представляють собою конкретні цілі, за якими оцінюється прогрес у їх досягненні. Вони повинні бути визначені ще на етапі планування.

Основні етапи процесу управлінського контролю [5, с. 184]:

1. Етап 1. Вимірювання реальних процесів в організації.

Під час вимірювання фактичного виконання завдань в організації виникають два ключові питання: як вимірювати і що вимірювати? Менеджери зазвичай використовують чотири основні методи вимірювання: особисті спостереження, статистичні звіти, усні звіти підлеглих та письмові звіти підлеглих. Використання комбінації цих методів підвищує ймовірність отримання достовірної інформації [6].

- Особисті спостереження: Надають інформацію про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером. Переваги включають відсутність фільтрації інформації та отримання широкого спектру даних, непридатних для інших методів. Недоліки включають значний вплив особистих якостей менеджера, витрати часу та негативну реакцію підлеглих.

- Статистичні звіти: Застосовуються в управлінському контролі завдяки використанню комп'ютерних технологій. Переваги включають групування та організацію інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем тощо, а також легку каталогізацію та можливість посилення. Недоліки полягають в обмеженості інформації та повільному отриманні даних.

- Усні звіти підлеглих: Включають отримання інформації на нарадах, у бесідах та по телефону. Переваги - висока оперативність та хороший зворотній зв'язок. Недоліки - фільтрація інформації та труднощі з документуванням для подальшої звітності.

- Письмові звіти підлеглих: Мають подібні характеристики до статистичних звітів. Переваги включають легку каталогізацію та можливість посилання, а недоліки - низьку оперативність та формальний характер інформації.

Однією з ключових ідей є важливість правильного вибору об'єктів контролю. Це не тільки впливає на ефективність самого контролю, але і на ставлення працівників до процесу оцінки їхньої діяльності. Загальні об'єкти контролю, такі як напрямки діяльності підлеглих чи задоволеність працівників, є важливими для всіх менеджерів незалежно від галузі, але специфічні об'єкти вимагають різних підходів залежно від рівня та сфери менеджменту.

Управління виробництвом порівнюється з управлінням персоналом чи фінансовим контролем. Менеджерам виробництва важливо контролювати обсяги виробництва, якість продукції, запаси сировини та виконання оперативно-календарного планування. З іншого боку, менеджерам у сфері послуг може бути важко кількісно оцінити деякі аспекти їхньої діяльності, і вони можуть використовувати суб'єктивні вимірники.

Наступний етап контролю - порівняння результатів з встановленими стандартами. Визначення ступеня відхилення реального виконання від стандартів є критичним завданням. Тут важливо встановити прийнятний рівень відхилень та звернути увагу на їхню спрямованість. Це стає підґрунтям для третього етапу - реакції на порівняння.

Обрання правильної реакції є ключем до подальшого успіху. Трійку можливих дій - нічого не робити, коригувати діяльність підлеглих або коригувати стандарти - можна розглядати як стратегічний вибір, що визначає розвиток організації. Невтручання може бути обране в тих випадках, коли все йде за планом, і відхилення не перевищують прийнятних меж. Коригування діяльності підлеглих - в разі, коли відхилення свідчать про проблеми, які можна вирішити внутрішніми зусиллями. Нарешті, коригування стандартів може бути обґрунтоване, якщо відхилення відбуваються через об'єктивні зміни у середовищі чи стратегії.

Узагальнюючи, ефективне управління контролем вимагає розуміння

переваг та недоліків різних методів, а також гнучкості та адаптабельності у виборі стратегій контролю. Ключовою вимогою є постійний моніторинг та готовність до змін у відповідь на динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

У випадку, якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Проте перед цим слід визначити причини значного відхилення від стандартів, такі як [7]:

1) Нереалістичність стандартів (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартами може зневажити працівників. В таких випадках слід коригувати самі стандарти, а не діяльність, спрямовану на їх досягнення. Найбільш складною є проблема зниження стандартів.

2) Недоліки у діяльності підлеглих. У цьому випадку менеджер повинен коригувати їхню діяльність, змінюючи стратегію, організаційну структуру, систему винагородження, програми навчання, перепроєктування робіт або перерозподіл працівників. Перед тим, як розпочати коригувальні дії, менеджер повинен визначити характер цих дій:

- Оперативні, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
- Стратегічні, які усувають причини виникнення відхилень.

Часто менеджерам не вистачає часу для стратегічних коригувань, і вони постійно призначаються на "гасіння пожеж". Ефективні менеджери, навпаки, ретельно вивчають причини відхилень, оцінюють переваги їх усунення та заздалегідь здійснюють коригування.

Класифікація видів управлінського контролю базується на часових характеристиках контрольних операцій, а саме [8, с. 97]:

- 1) До впровадження трансформаційного процесу;
- 2) Протягом здійснення трансформаційного процесу;
- 3) Після завершення трансформаційного процесу.

Випереджаючий контроль проводиться до початку трансформаційного процесу та фокусується на якості та/або кількості всіх вхідних ресурсів, що входять до складу організації (фізичних, людських, інформаційних, фінансових

і т.д.), перш ніж вони стають частиною організаційної структури.

Мета випереджаючого контролю полягає в уникненні ситуацій, які можуть завдати шкоди організації, а не в їх подальшому вирішенні.

Поточний контроль виконується протягом трансформаційного процесу, ґрунтуючись на вимірюванні фактичних результатів діяльності та оперативній реакції на виникаючі відхилення. Часовий проміжок між виникненням відхилень та коригуючими діями менеджера є мінімальним.

Мета поточного контролю полягає в з'ясуванні причин відхилень, що робить його широко застосованим.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу та оцінює виходи з організації. Основний недолік заключного контролю полягає в тому, що він констатує відхилення тоді, коли завдані збитки вже невідворотні. Таким чином, ефективність заключного контролю менше порівняно з іншими видами, проте для багатьох видів діяльності це єдиний можливий вид контролю.

Завдання заключного контролю включають отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому та створення ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в організації може часом призводити до дисфункціонального ефекту, який включає [24]:

- Намагання підлеглих виглядати краще, ніж це контролюється критерієм.
- Маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків відсутність комплексної системи оцінки працівників є основною причиною дисфункціонального ефекту. Наприклад, контроль лише кількісних показників роботи може спричинити зниження якісних параметрів, і оцінка лише процесу, а не результатів діяльності, може призвести до імітації активності за шкоду досягненню цілей організації.

Одним із ключових напрямків оптимізації системи управління підприємством є адаптація організаційної структури управління до змінливих зовнішніх умов господарювання. Підприємство повинно бути готовим до швидкого реагування на зміни в ринкових умовах, політиці, технологіях тощо.

Далі, важливим кроком є покращення організації менеджменту та бізнесу через удосконалення системи планування, обліку та контролю. Систематичний моніторинг та аналіз основних показників діяльності підприємства дозволяють ефективно управляти ресурсами та реагувати на зміни вчасно.

Оптимізація економічного управління виробничими ресурсами та запасами є ще однією ключовою складовою успішного управління підприємством. Максимізація використання ресурсів та оптимізація запасів дозволяють знижувати витрати та підвищувати ефективність виробничих процесів.

Нарешті, підвищення ефективності управління інноваційними процесами, зокрема покращення якості продукції, є важливим аспектом розвитку підприємства. Вдосконалення технологій, процесів та продукції дозволяє зайняти стійку позицію на ринку та задовольняти потреби клієнтів.

У процесі удосконалення організаційної структури управління підприємством важливо враховувати різноманітність впливів та взаємозв'язок різних напрямків оптимізації. Тільки комплексний підхід та системна реалізація цих напрямків дозволять підприємству забезпечити високий результат та стабільну конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз поглядів вчених на цю тему показав, що оптимізація системи менеджменту розглядається як складний, але необхідний процес для досягнення ефективності та успішності в управлінні. Теоретичний огляд напрямків оптимізації та їх практичне застосування відкривають перед дослідниками та практиками широкий спектр можливостей для вдосконалення управлінських процесів.

Важливо відзначити, що теоретичні знання та практичний досвід у сфері оптимізації системи менеджменту взаємодоповнюють одне одного, сприяючи створенню стратегій та інструментів, що відповідають конкретним потребам та викликам управлінського процесу. Дослідження в даному розділі слугує основою для подальшого розвитку концепцій та методів оптимізації системи менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Виробничий структурний підрозділ «Знам'янський центр механізації колійних робіт» є частиною Акціонерного товариства «Українська залізниця» і входить до складу Філії «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин». Це підприємство знаходиться у місті Знам'янка, Кіровоградської області за адресою вулиця Станційна, 17.

Регулювання і самоуправління, ієрархії, організаційної культури, внутрішньогосподарські і зовнішні взаємозв'язки представлено в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура та взаємодія підрозділу з філією.

| Аспекти | Опис |
|--------------------------------------|--|
| Регулювання | Регулювання здійснюється керівництвом підрозділу, яке має повноваження, визначені довіреністю та погоджені з філією. |
| Самоуправління | Начальник підрозділу та/або інша уповноважена особа здійснюють керівництво та управління діяльністю підрозділу відповідно до планів, вказівок та розпоряджень затверджених філією. |
| Ієрархія | Начальник підрозділу підпорядкований директору філії. При виконанні своїх обов'язків, він керується рішеннями органів філії та несе відповідальність за їх виконання. |
| Організаційна культура | Організаційна культура підрозділу формується через рішення та розпорядчі документи, видані керівництвом підрозділу, які є обов'язковими для всіх працівників. |
| Внутрішньогосподарські взаємозв'язки | Керівництво підрозділу взаємодіє зі структурними підрозділами в межах філії, приймає рішення з питань виробничо-господарської діяльності та забезпечує виконання розпоряджень філії. |

Регулювання: означає, що підрозділ має право приймати рішення та встановлювати правила в межах своєї компетенції, проте ці дії повинні бути узгоджені з філією.

Самоуправління: означає, що підрозділ має внутрішню автономію у прийнятті рішень та виконанні своїх завдань, проте в рамках загальних вказівок і політики філії.

Ієрархія: означає, що начальник підрозділу має виконувати директиви та вказівки, видані керівництвом філії, та забезпечувати виконання завдань, визначених філією.

Організаційна культура: означає, що керівництво підрозділу має великий вплив на цінності, норми і стандарти, що приймаються та дотримуються в підрозділі.

Внутрішньогосподарські взаємозв'язки: означає, що підрозділ активно співпрацює з іншими структурними підрозділами філії для досягнення загальних цілей та координації діяльності всієї організації.

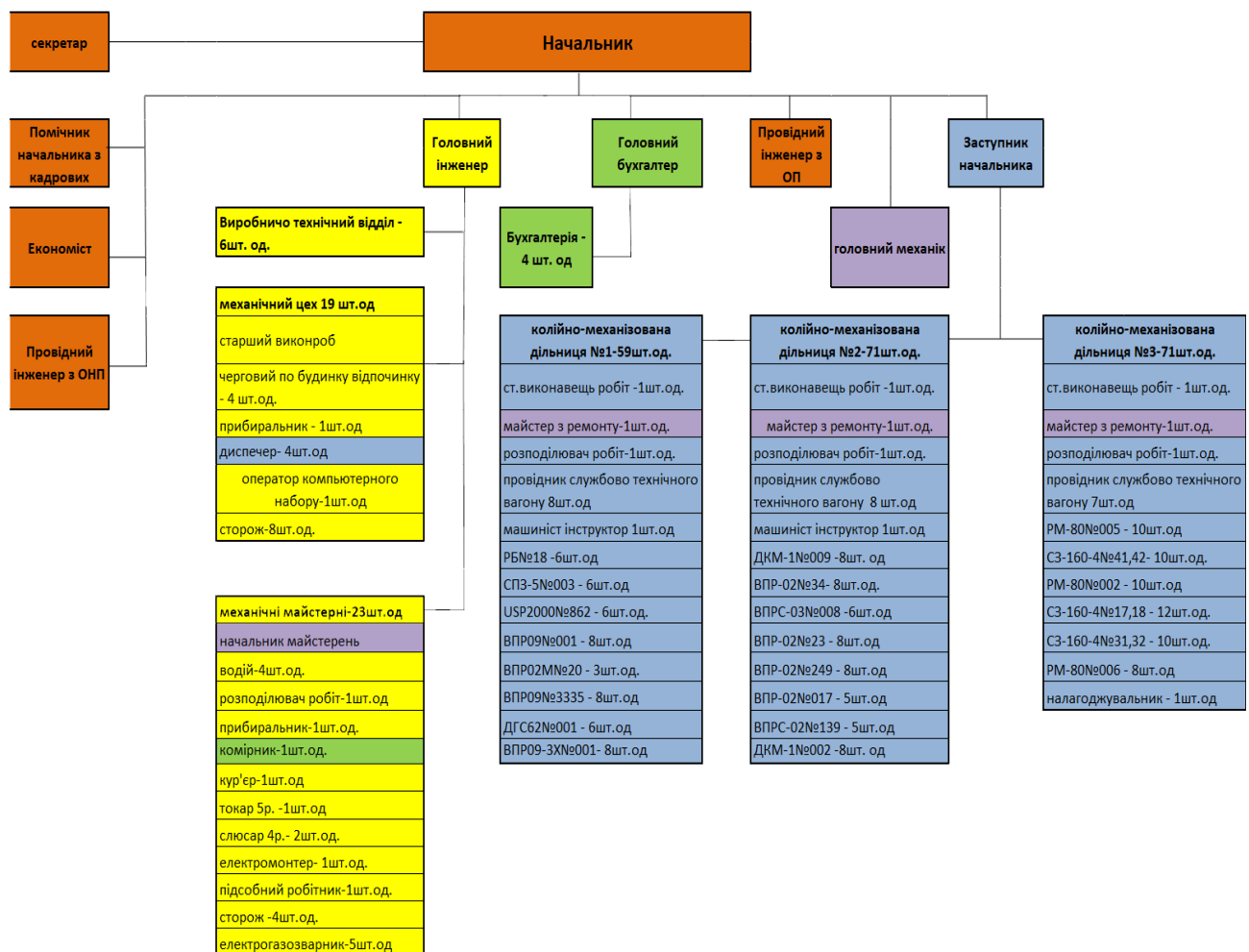


Рис. 2.1. Структура схема Знам'янського Центру механізації колійних робіт

Детальний аналіз структурної схеми підприємства «Знам'янський центр механізації колійних робіт» Філія «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» АТ «Українська залізниця» рисунок 2.1.:

1. Керівництво:

- Начальник підприємства - є головною посадовою особою, відповідає за загальний управлінський процес на підприємстві.

- Заступник начальника - займається питаннями організації та контролю роботи підприємства.

2. Адміністративний персонал:

- Секретар - забезпечує організаційну та адміністративну підтримку роботи підприємства.

- Помічник начальника з кадрових питань - відповідає за планування та управління кадровою роботою на підприємстві.

3. Фінансовий відділ:

- Економіст - займається аналізом та плануванням фінансово-економічної діяльності.

4. Виробничий технічний відділ:

- Головний інженер - керує технічною діяльністю підприємства, забезпечує розробку проектів та впровадження нових технологій.

- Провідний інженер з організації нарядів робіт - відповідає за організацію робіт на підприємстві.

5. Бухгалтерія:

- Бухгалтерія складається з 4 одиниць і виконує бухгалтерські функції для внутрішніх відділів підприємства.

6. Механічний цех:

- Провідний інженер з організації нарядів робіт - відповідає за планування та організацію робіт у механічному цеху.

- Старший виконавець робіт - забезпечує керівництво та контроль за виконанням робіт у механічному цеху.

- Колійно-механізована дільниця №1, №2, №3 - виконують колійні та механізовані роботи на підприємстві.

7. Послуговий персонал:

- Черговий по будинку відпочинку - відповідає за контроль і організацію роботи відпочинкового приміщення.

- Прибиральник - здійснює прибирання на підприємстві.

- Майстер з ремонту - забезпечує ремонт технічних засобів та обладнання.

8. Диспетчерський персонал:

- Диспетчер - відповідає за організацію роботи диспетчерського відділу.

- Розподілювач робіт - розподіляє роботи та забезпечує їх контроль.

9. Оператори техніки:

- Оператор комп'ютерного набору - відповідає за роботу з комп'ютерною технікою.

- Провідник службово-технічного вагону - забезпечує технічне обслуговування та ремонт вагонів.

10. Майстерні:

- Механічні майстерні - складаються з 23 одиниць та забезпечують ремонт та обслуговування техніки та обладнання.

- Начальник майстерень - керує роботою механічних майстерень.

11. Водії та оператори техніки:

- Водії - відповідають за виконання транспортних робіт на підприємстві.

- Токар, слюсар, електромонтер, підсобний робітник, електрогазозварник - займаються обслуговуванням та ремонтом технічного обладнання.

12. Інші посади:

- Комірник - відповідає за складське господарство та збереження матеріальних цінностей.

- Кур'єр - виконує доставку документів та листування.

Загальні недоліки структурної схеми підприємства «Знам'янський центр механізації колійних робіт» можуть включати наступне:

1. Непропорційна структура: Існує нерівновага між кількістю посадових осіб у різних відділах. Наприклад, кількість співробітників в механічному цеху може бути надто великою порівняно з іншими відділами.

2. Брак координації: Завдяки великій кількості окремих одиниць та посадових осіб, може бути складно забезпечити ефективну комунікацію та координацію між різними відділами. Це може призводити до затримок в роботі та погіршення загальної продуктивності.

3. Недостатня інформаційна взаємодія: Існує ризик недостатньої обміну інформацією між різними відділами. Це може призвести до втрати даних, неправильного розуміння завдань та незгоди щодо пріоритетів.

4. Недостатня автономія: Велика кількість посадових осіб у структурі може призводити до збільшення рівня бюрократії та зниження рішучості. Відсутність повноважень у відділах може сповільнювати процеси прийняття рішень та виконання робіт.

Шляхи позбавлення недоліків можуть бути:

1. Переглянути організаційну структуру підприємства і скоригувати нерівновагу кількості посадових осіб у різних відділах. Для цього необхідно враховувати обсяг робіт, функціональні потреби та ефективність кожного відділу.

2. Встановити механізми та процедури для поліпшення комунікації та координації між різними відділами. Це можна зробити шляхом проведення регулярних нарад, використання ефективних інструментів для обміну інформацією.

3. Інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Це допоможе підвищити їхню ефективність, навички комунікації та лідерства, що сприятиме поліпшенню загальної роботи підприємства.

Аналізуючи методи управління та стилі керівництва, що застосовуються в підприємстві, можна виявити деякі організаційно-розпорядчі аспекти та авторитарний (директивний) з окремими ознаками демократичного (колегіального) стилю керівництва, які описані у положенні.

Аналіз основних виробничо-фінансових показників діяльності

Рівень продуктивності праці по Виробничому структурному підрозділу «Знам'янський Центр механізації колійних робіт» за період 2021-2023 роки представлено у табл. 2.2.

Динаміка чисельності працівників за 2021-2023 роки виробничого структурного підрозділу «Знам'янський центр механізації колійних робіт»

| Показники | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Абсол. відхилення +/- | Темп приросту, % |
|--|----------|----------|----------|-----------------------|------------------|
| Штатна чисельність, чоловік | 266 | 264 | 264 | -2 | 99,25 |
| Облікова чисельність (одиниць) | 247 | 241 | 236 | -11 | 95,55 |
| Вакансії (осіб) | 19 | 23 | 28 | 9 | 147,37 |
| Персонал (середньооблікова кількість), всього (осіб) | 249 | 236 | 220 | -29 | 88,35 |

Динаміка чисельності працівників показує наступне:

- Штатна чисельність** зменшилася на 2 особи, що становить 99,25% від початкового значення. Це може свідчити про невелике скорочення штату.
- Облікова чисельність** зменшилася на 11 осіб, що становить 95,55% від початкового значення. Це може свідчити про зменшення числа працівників, які фактично працюють.
- Кількість **вакансій** зросла на 9 осіб, що становить 147,37% від початкового значення. Це може свідчити про збільшення потреби в нових працівниках.
- Середньооблікова кількість персоналу** зменшилася на 29 осіб, що становить 88,35% від початкового значення. Це може свідчити про загальне зменшення числа працівників.

Загалом, дані свідчать про зменшення чисельності працівників від 2021 до 2023 року, але збільшення числа вакансій. Це може вказувати на потребу в нових працівниках або зміну структури штату.

**Фонд оплати праці за 2021-2023 роки виробничого структурного підрозділу
«Знам'янський центр механізації колійних робіт»**

| | 2021 рік | 2022рік | 2023 рік | Абсол. відхилення +/- | Темп приросту, % |
|--|-----------|-----------|-----------|--------------------------|---------------------|
| Виконання плану ремонтно-колійних робіт, пр.км. | 98,18 | 80,48 | 61,65 | -36,53 | 62,79 |
| Фонд оплати праці працівників, тис. грн. | 36 808,60 | 38 172,90 | 34 351,90 | -2456,7 | 93,33 |
| в тому числі фонд основної заробітної плати (тис.грн.) | 17 237,20 | 17 953,80 | 18 304,90 | 1067,7 | 106,19 |
| фонд додаткової заробітної плати, всього (тис.грн.) | 17 556,70 | 18 196,90 | 14 925,60 | -2631,1 | 85,01 |
| в т.ч. премії (тис.грн.) | 7 334,70 | 7 026,20 | 2 345,80 | -4988,9 | 31,98 |
| Інші виплати (тис.грн.) | 2 014,70 | 2 022,20 | 1 121,40 | -893,3 | 55,66 |
| Нарахування (тис. грн.) | 8 097,90 | 8 398,00 | 7 557,40 | -540,5 | 93,33 |
| Фонд оплати праці з нарахуваннями,(тис. грн.) | 44 906,50 | 46 570,90 | 41 909,30 | -2997,2 | 93,33 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн. | 12 318,80 | 17 972,20 | 13 012,10 | 693,3 | 105,63 |
| Продуктивність праці (прив.км/чол.) факт | 0,394 | 0,341 | 0,28 | -0,114 | 71,07 |
| Продуктивність праці (прив.км/чол.) план | 0,374 | 0,339 | 0,31 | -0,064 | 82,89 |

- 1. Виконання плану ремонтно-колійних робіт** зменшилося з 98,18 пр.км. в 2021 році до 61,65 пр.км. в 2023 році, що становить абсолютне відхилення - 36,53 пр.км. і темп приросту 62,79%.
- 2. Фонд оплати праці працівників** зменшився з 36 808,60 тис. грн. в 2021 році до 34 351,90 тис. грн. в 2023 році, що становить абсолютне відхилення - 2456,7 тис. грн. і темп приросту 93,33%.
- 3. Фонд основної заробітної плати** збільшився з 17 237,20 тис. грн. в 2021 році до 18 304,90 тис. грн. в 2023 році, що становить абсолютне відхилення 1067,7 тис. грн. і темп приросту 106,19%.
- 4. Фонд додаткової заробітної плати** зменшився з 17 556,70 тис. грн. в 2021 році до 14 925,60 тис. грн. в 2023 році, що становить абсолютне відхилення - 2631,1 тис. грн. і темп приросту 85,01%.

5. **Середньомісячна заробітна плата** збільшилася з 12 318,80 грн. в 2021 році до 13 012,10 грн. в 2023 році, що становить абсолютне відхилення 693,3 грн. і темп приросту 105,63%.
6. **Продуктивність праці (прив.км/чол.)** зменшилася з 0,394 в 2021 році до 0,28 в 2023 році, що становить абсолютне відхилення -0,114 і темп приросту 71,07%.

Ці дані свідчать про зменшення продуктивності праці та виконання плану ремонтно-колійних робіт, але при цьому збільшення фонду основної заробітної плати та середньомісячної заробітної плати. Це може вказувати на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства за 3 роки представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників за роки (2021-2023) та аналіз фінансових результатів

| Показники | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Абсол. відхилення (дані 2023-дані 2021 року) +/- | Темп приросту |
|---|----------|----------|----------|--|------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, у т.ч. | 265 | 477 | 0 | -265 | 0 |
| Інші операційні доходи | 1 172 | 340 | 8 142 | 6970 | 694,71 |
| Усього доходів | 1 437 | 817 | 8 142 | 6705 | 566,60 |
| Витрати від реалізації продукції, у т.ч. | 0 | 20 615 | 0 | 0 | 0 |
| Допоміжне виробництво | 197 | 358 | 0 | -197 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції | 366 | 20 615 | 23 989 | 23623 | 6554,37 |
| Інші операційні витрати | 1 026 | 1 978 | 3 307 | 2281 | 322,32 |
| Фінансові витрати | 312 | 381 | 397 | 85 | 127,24 |
| Усього витрати | 1 741 | 22 974 | 27 693 | 25952 | 1590,64 |
| Чистий прибуток (збиток) | -304 | -22 157 | -19 551 | -19247 | 6431,25 |
| Амортизація | 8 491 | 7 829 | 9 205 | 714 | 108,41 |
| Продуктивність праці | 0,39 | 0,31 | 0,238 | -0,152 | 61,03 |

Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році становив 0, що на 477 одиниць менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про відсутність доходів від основної діяльності.

Інші операційні доходи зросли у 2023 році до 8142 одиниць, що на 7802 одиниці більше, ніж у 2022 році. Темп приросту склав 2394,71%.

Витрати від реалізації продукції у 2023 році становили 0, що на 20615 одиниць менше, ніж у 2022 році.

Чистий прибуток (збиток) у 2023 році становив -19551 одиницю, що на 2606 одиниць менше збитку, ніж у 2022 році. Темп приросту склав 88,24%.

Продуктивність праці знизилася у 2023 році до 0,238, що на 0,07 одиниці менше, ніж у 2022 році.

Детальний аналіз цих показників, а також інших аспектів фінансової діяльності представлено в додатку.

Трендовий аналіз (аналіз тенденцій розвитку) є різновидом горизонтального аналізу, спрямований, як правило, на перспективу. Його мета - виявлення закономірностей у руху показників. Тренд може включати три варіанти розвитку ситуації: зростання, зниження та незмінність (при короткострокових коливаннях). Цей аналіз спрямований на виявлення закономірностей у динаміці основних показників, таких як зростання, зниження або незмінність [39].

Лінійна модель тренда — найпростіша, інтуїтивно зрозуміла та зустрічається частіше. Вона описує рівномірні зміни показника в часі. З лінійним трендом впорається кожен, достатньо лише вміти користуватися стандартними формулами Excel [40].

Рівняння тренду має такий вигляд — $y(x)=a+bx$, де:

y — це послідовність значень, які ми аналізуємо (наприклад, продаж по місяцях);

x — номер періоду (порядковий номер місяця);

a – точка перетину з віссю на графіку (мінімальний рівень);

b – це значення, на яке збільшується наступне значення тимчасового ряду. (рис. 2.2.)

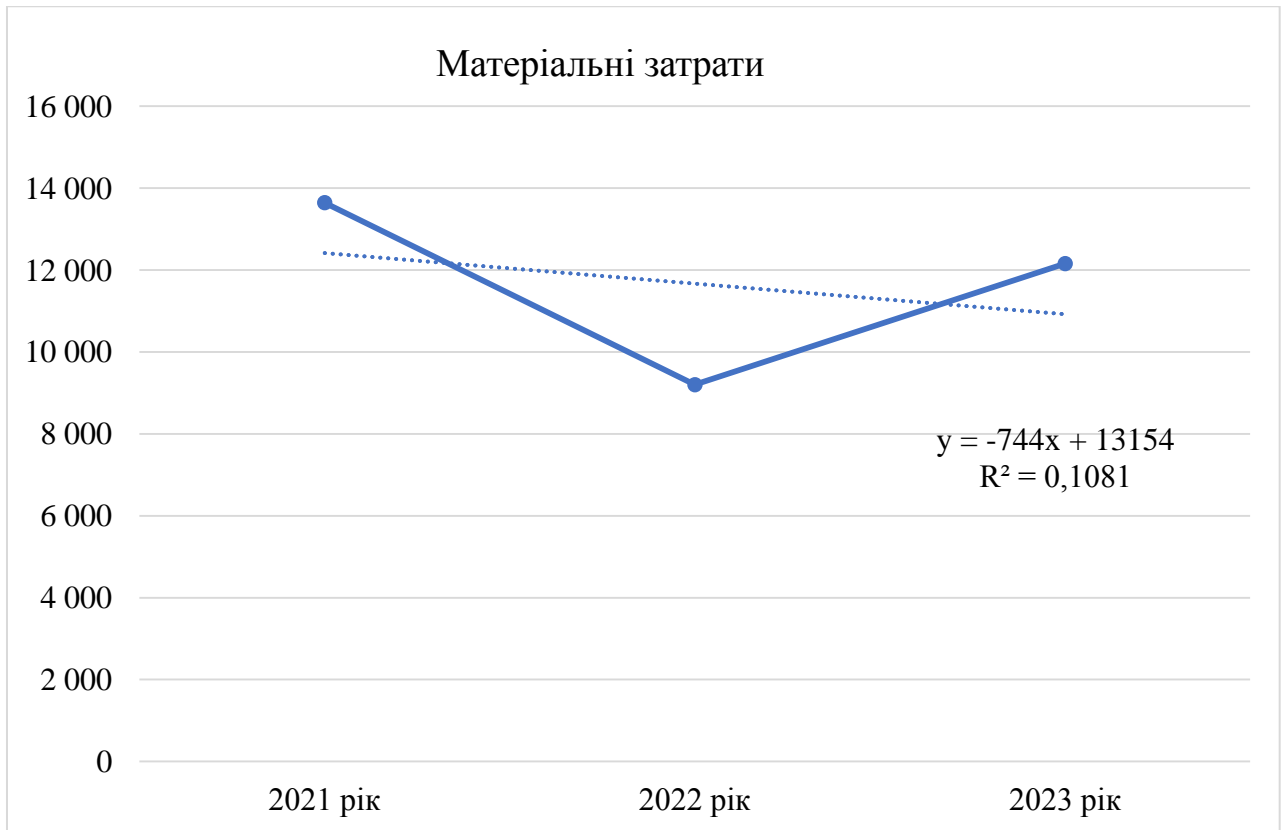


Рис. 2.2. Тенденція зміни матеріальних затрат

Згладжування зроблене за лінійним трендом. Коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,1081$ говорить про достатню точність рівняння тренду і достовірність визначеної тенденції. Рівняння лінійного тренду $y = -744x + 133154$ свідчить, що собівартість збільшуватиметься на -744 тис. грн.

На основі отриманого лінійного тренду складемо прогноз показника на наступні періоди:

$$y_{2024} = 13154 - 744 \times 4 = 10\,178 \text{ тис. грн.}$$

$$y_{2025} = 13154 - 744 \times 5 = 9\,434 \text{ тис. грн.}$$

$$y_{2026} = 13154 - 744 \times 6 = 8\,690 \text{ тис. грн.}$$

$$y_{2027} = 13154 - 744 \times 7 = 7\,946 \text{ тис. грн.}$$

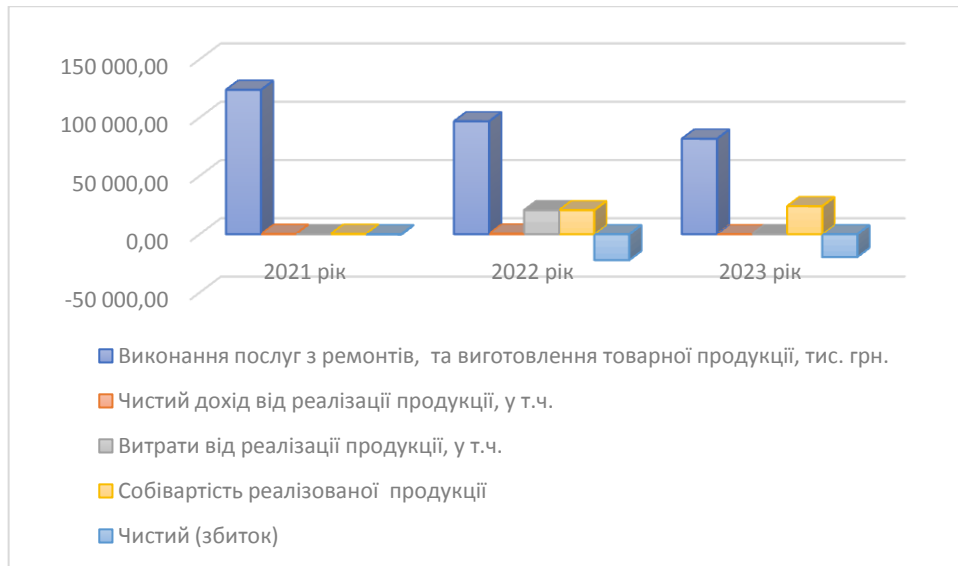


Рис. 2.3. Динаміка показників фінансових результатів

У сучасних умовах ефективно управління товарно-матеріальними цінностями є одним із ключових аспектів діяльності підприємств. Особливо це актуально для великих компаній, таких як АТ "Укрзалізниця", які здійснюють масштабні операції з запасами. У цьому контексті важливо регулярно аналізувати наявність та зміни у запасах для оптимізації витрат і забезпечення безперебійної роботи. Таблиця 2.5 надає детальну інформацію про стан запасів у ВСП Знам'янський ЦМКР філії АТ "Укрзалізниця" за період з 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5

Інформація про норматив та наявність запасів товарно-матеріальних цінностей по ВСП Знам'янський ЦМКР філії АТ "Укрзалізниця"

| Найменування | Запас фактичний на 01.01.2021 | Запас фактичний на 01.01.2022 | Запас фактичний на 01.01.2023 | Відхилення наявності 2023 до 2021 |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Всього виробничих запасів, в т.ч. | 5 231 | 5 496 | 2 851 | -2 380 |
| <i>виробничі запаси без металобрухту, з них:</i> | 5 017 | 4 890 | 2 333 | -2 684 |
| запасні частини | 3 946 | 3 194 | 1 404 | -2 542 |
| матеріали | 743 | 1 221 | 493 | -250 |
| масла та мастильні матеріали | 135 | 237 | 105 | -30 |
| паливо | 193 | 238 | 331 | 138 |
| <i>металобрухт</i> | 214 | 606 | 518 | 304 |

За 12 місяців 2021р. запаси товарно-матеріальних цінностей до початку року по структурному підрозділу збільшено на 265тис.грн.

Залишки ТМЦ на 01.01.2021р. - 5231тис. грн.

Залишки ТМЦ на 01.01.2022р. - 5496тис.грн., а саме :

Всього виробничі запаси, без металобрухту становлять 4890 тис.грн., зменшено на 127 тис.грн в т.ч.:

- запасні частини – 3194тис.грн.- зменшено на 752 тис.грн.

- матеріали – 615 тис.грн. – зменшено на 128 тис.грн.

- масла та мастильні матеріали - 237тис.грн. – збільшено на 102 тис.грн.

- паливо – 238 тис.грн. – збільшення на 45тис.грн.

Запаси металобрухту – 606 тис.грн. Збільшення на 392 тис.грн.

За 12 місяців 2021р. підрозділом самостійно закуплено всього матеріалів на суму 318 тис.грн., (без ПДВ), що на 218 тис. більше 12 місяців минулого року, а саме:

- запасні частини - закупівля на суму 233 тис.грн, , збільшення на 177 тис.грн.

- матеріали - закупівля на 85 тис.грн., на 58 тис.грн. більше до 12 місяців 2020р. -масла та мастильні матеріали не закуповувалися.

За 12 місяців 2022р. запаси товарно-матеріальних цінностей до початку року по структурному підрозділу зменшено на 2645тис.грн.

Залишки ТМЦ на 01.01.2022р. - 5496тис.грн.

Залишки ТМЦ на 01.01.2023р. - 2851тис.грн., а саме :

Всього виробничі запаси, без металобрухту становлять 2333 тис.грн., зменшено на 2557 тис.грн в т.ч.:

- запасні частини – 1404тис.грн.- зменшено на 1790 тис.грн.

- матеріали - 493 тис.грн. – зменшено на 728 тис.грн.

- масла та мастильні матеріали - 105тис.грн. – зменшено на 132 тис.грн.

- паливо - 331 тис.грн. – збільшення на 93тис.грн.

Запаси металобрухту - 518 тис.грн. Зменшення на 88 тис.грн.

За 12 місяців 2022р. підрозділом самостійно закуплено всього матеріалів на суму 300 тис.грн., (без ПДВ), що на 18 тис. більше 12 місяців минулого року , а саме:

- запасні частини - закупівля на суму 164 тис.грн, зменшення на 69 тис.грн.

- матеріали - закупівля на 119 тис.грн., на 34 тис.грн. більше до 12місяців 2020р. -масла та мастильні матеріали - закупівля на 17 тис.грн .За 12 місяців 2020р не закуповувалися.

За 12 місяців 2023 року. запаси товарно-матеріальних цінностей до початку року по структурному підрозділу збільшено на 1448тис.грн.

Залишки ТМЦ на 01.01.2023р. - 2851тис..грн.

За 12 місяців 2023 р. підрозділом самостійно закуплено всього матеріалів на суму 297 тис.грн., (без ПДВ), що на 3 тис. менше 12 місяців минулого року , а саме:

- запасні частини - закупівля на суму 100 тис.грн, зменшення на 64 тис.грн.

- матеріали - закупівля на 178 тис.грн., на 59 тис.грн. більше до 12 місяців 2022р. масла та мастильні матеріали - закупівля на 14 тис.грн ., на 3 тис.грн. менше до 12 місяців 2022 р.

- паливо – закупівля на 5 тис. грн. За 12 місяців 2022 року не закуповувалися.

2.2. SWOT-аналіз системи менеджменту підприємства

SWOT-аналіз - це стратегічна техніка планування, яка допомагає організації визначити свої сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Він використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть створити можливості або ризики для організації [31].

Основні елементи SWOT-аналізу:

1. **Сильні сторони (Strengths):** Це характеристики бізнесу, які дають йому відносну перевагу над конкурентами. Це можуть бути якісні (наприклад,

чудова корпоративна культура, сильне визнання бренду, власні технології тощо) або кількісні переваги (наприклад, найкращі в галузі маржі, вище середнього обороту запасів, лідируючий показник рентабельності власного капіталу тощо) [32].

2. **Слабкі сторони (Weaknesses):** Це області або характеристики, де бізнес знаходиться в конкурентному недоліку в порівнянні з іншими. Це можуть бути як якісні, так і кількісні слабкості [32].
3. **Можливості (Opportunities):** Цей розділ повинен висвітлювати зовнішні фактори, які представляють потенційні області росту або поліпшення для бізнесу [26].
4. **Загрози (Threats):** Загрози - це зовнішні сили, які представляють ризики для бізнесу та його здатності до роботи [32].

SWOT-аналіз використовується разом з іншими рамками оцінки, такими як PESTEL та Портерівські 5 сил [32]. Висновки з SWOT-аналізу допоможуть інформувати припущення моделі для аналітичної спільноти [32].

Цей аналіз допомагає організації побудувати стратегічний план, який грає на їхніх сильних сторонах та мінімізує ризики [33]. Він допомагає оцінити ваш бізнес, враховуючи кілька факторів [33].

Проведення SWOT-аналізу створює синтезований погляд на поточний стан вашої організації [34]. Він допомагає організації визначити, де вона добре справляється, і де вона може поліпшитися, як з внутрішньої, так і з зовнішньої перспективи [33].

SWOT-аналіз є популярним з кількох причин:

1. **Стратегічне планування:** SWOT-аналіз є ефективним інструментом для стратегічного планування, який допомагає організаціям визначити свої сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози [35, 36].
2. **Конкурентна перевага:** SWOT-аналіз може допомогти організаціям отримати конкурентну перевагу, виявивши їхні сильні сторони [35, 36].
3. **Виявлення слабких місць:** SWOT-аналіз допомагає організаціям виявити свої слабкі місця та розробити стратегії їх усунення [35, 36].
4. **Виявлення можливостей та загроз:** SWOT-аналіз допомагає

організаціям виявити зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на їхню діяльність [35, 36].

5. **Прийняття рішень:** SWOT-аналіз допомагає керівникам та приймачам рішень визначити, де компанія знаходиться, а також виявляє області, які потребують поліпшення [37].
6. **Використання у комбінації з іншими інструментами:** SWOT-аналіз часто використовується у комбінації з іншими інструментами оцінки, такими як PESTEL та Портерівська модель п'яти сил [32].

SWOT-аналіз – важливий інструмент оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на роботу та розвиток компанії. Він допомагає виявити сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози, що дозволяє розробити ефективну стратегію роботи компанії. Головна мета SWOT-аналізу для цього підприємства полягає в ідентифікації та оцінці цих сильних та слабких сторін, щоб розробити стратегії, які максимізують використання сильних сторін та мінімізують вплив слабких сторін. Це може включати в себе такі дії, як покращення процесів ремонту та обслуговування, збільшення запасів запчастин та вдосконалення загального стану техніки. Завдяки цьому підприємство зможе підвищити свою продуктивність та ефективність (табл.. 2.6).

Таблиця 2.6

Сильні та слабкі сторони операційної діяльності

| Сильні сторони | | | Слабкі сторони | |
|--------------------------------|--|------|--|------|
| Види функціональної діяльності | Аспект діяльності | Бали | Аспект діяльності | Бали |
| Ремонт та обслуговування | Ефективність робочого процесу при оптимальних умовах | 2 | Постійні затримки в ремонті та обслуговуванні | 3 |
| Технічний стан машин | Наявність кваліфікованих спеціалістів | 2 | Погіршення загального стану техніки | 2 |
| Запаси запчастин | Доступ до необхідних матеріалів при своєчасному замовленні | 3 | Недостатня кількість запасних частин на складі | 3 |
| Логістика | Ефективне планування та координація | 2 | Затримки в доставці запчастин та матеріалів | 2 |
| Фінансове планування | Ефективне розподілення бюджету | 2 | Недостатній бюджет для ремонту та обслуговування | 3 |
| Загальна оцінка 11 | | | Загальна оцінка 13 | |

Сильні сторони включають ефективність робочого процесу при оптимальних умовах, наявність кваліфікованих спеціалістів та доступ до необхідних матеріалів при своєчасному замовленні. Ці фактори допомагають підрозділу виконувати свої основні обов'язки та забезпечувати високу продуктивність.

Слабкі сторони включають постійні затримки в ремонті та обслуговуванні, погіршення загального стану техніки та недостатню кількість запасних частин на складі. Ці фактори можуть негативно впливати на продуктивність та ефективність підрозділу.

Головною проблемою є постійні затримки у ремонті та обслуговуванні колійних машин, що призводить до скорочення терміну їх використання та погіршення загального стану техніки (табл. 2.7)..

Таблиця 2.7

Можливості та загрози зовнішнього середовища

| Можливості | Бали | Загрози | Бали |
|--|------|-----------------------------|------|
| Макросередовище: | | | |
| Попит на ремонт та обслуговування колійних машин | 3 | Конкуренція в галузі | 2 |
| Розвиток нових технологій | 2 | Застарілість техніки | 3 |
| Партнерські угоди | 2 | Зовнішньоекономічні фактори | 3 |
| Всього | 7 | Всього | 8 |
| Мікросередовище: | | | |
| Оптимізація процесів | 3 | Високий рівень зношеності | 3 |
| Ефективне планування ресурсів | 2 | Нестабільність постачання | 3 |
| Всього | 5 | Всього | 6 |

Макросередовище включає в себе широкі соціальні сили, які впливають на всі організації в галузі. В цьому випадку, можливості включають попит на ремонт та обслуговування колійних машин, розвиток нових технологій та партнерські угоди. Загрози включають конкуренцію в галузі, застарілість техніки та зовнішньоекономічні фактори. Загальний бал можливостей (7)

нижчий за загальний бал загроз (8), що вказує на певні виклики в макросередовищі.

Мікросередовище включає в себе сили, які впливають безпосередньо на організацію та її здатність служити своїм клієнтам. Можливості включають оптимізацію процесів та ефективне планування ресурсів. Загрози включають високий рівень зношеності та нестабільність постачання. Знову ж таки, загальний бал можливостей (5) нижчий за загальний бал загроз (6), що вказує на певні виклики в мікросередовищі.

В цілому, цей аналіз показує, що, хоча існують певні можливості для росту та покращення, існують також значні загрози, які потребують уваги та стратегічного планування. Організація повинна зосередитися на мінімізації цих загроз та максимізації цих можливостей (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Узагальнені результати матриці SWOT-аналізу

| Назва поля | Значення | Питома вага, % |
|------------------------|----------|----------------|
| Слабкість і Загрози | 21 | 26,9 |
| Сила і Загрози | 19 | 24,4 |
| Слабкість і Можливості | 20 | 25,6 |
| Сила і Можливості | 18 | 23,1 |
| Всього | 78 | 100 |

- Сильні сторони** підприємства включають ефективність робочого процесу при оптимальних умовах, наявність кваліфікованих спеціалістів, доступ до необхідних матеріалів при своєчасному замовленні та ефективне планування та координація. Ці сильні сторони становлять приблизно **23,1%** загальної оцінки SWOT.
- Слабкі сторони** підприємства включають постійні затримки в ремонті та обслуговуванні, погіршення загального стану техніки, недостатню кількість запасних частин на складі та недостатній бюджет для ремонту та обслуговування. Ці слабкі сторони становлять приблизно **26,9%** загальної оцінки SWOT.

3. **Можливості**, які виникають в зовнішньому середовищі, включають попит на ремонт та обслуговування колійних машин, розвиток нових технологій, партнерські угоди та оптимізацію процесів. Ці можливості становлять приблизно **25,6%** загальної оцінки SWOT.
4. **Загрози**, які виникають в зовнішньому середовищі, включають конкуренцію в галузі, застарілість техніки, зовнішньоекономічні фактори, високий рівень зношеності та нестабільність постачання. Ці загрози становлять приблизно **24,4%** загальної оцінки SWOT.

Загалом, підприємство має сильні сторони, які допомагають йому конкурувати на ринку, але також існують слабкі сторони, які потребують уваги. Зовнішнє середовище пропонує ряд можливостей для росту, але також існують загрози, які можуть вплинути на стабільність підприємства. Підприємству слід розробити стратегії, що допоможуть йому використовувати свої сильні сторони, подолати слабкі сторони, використовувати можливості та уникати загроз (табл.. 2.9).

Таблиця 2.9

Управлінські рішення на основі стратегічного управління операційною діяльністю в ремонті

| Негативні фактори діяльності | Слабкі сторони | Управлінські рішення для зниження впливу |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Постійні затримки в ремонті | Недостатній бюджет | Оптимізація процесів закупівлі та планування бюджету |
| Погіршення стану техніки | Недостатня кількість запасних частин | Впровадження системи управління запасами |
| Затримки в доставці | Нестабільність постачання | Розробка альтернативних логістичних шляхів |
| Недостатній бюджет | Застарілість техніки | Інвестиції в оновлення та модернізацію обладнання |

1. **Постійні затримки в ремонті та недостатній бюджет** є важливими проблемами, які впливають на ефективність ремонтних робіт. Управлінське рішення, спрямоване на оптимізацію процесів закупівлі та планування бюджету, може допомогти зменшити цей вплив.

2. **Погіршення стану техніки та недостатня кількість запасних частин** можуть призвести до зниження продуктивності та якості ремонтних робіт. Впровадження системи управління запасами може допомогти вирішити цю проблему.
3. **Затримки в доставці та нестабільність постачання** можуть призвести до перерв в роботі та зниження ефективності. Розробка альтернативних логістичних шляхів може допомогти зменшити цей вплив.
4. **Недостатній бюджет та застарілість техніки** можуть обмежити здатність підприємства конкурувати на ринку. Інвестиції в оновлення та модернізацію обладнання можуть допомогти подолати ці виклики.

Загалом, ці управлінські рішення можуть допомогти підприємству покращити свою операційну діяльність в ремонті, зменшити вплив негативних факторів та використати свої сильні сторони для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Шляхи вирішення виявлених проблем на основі SWOT-аналізу.

Особливе занепокоєння викликає виконання певних видів ремонту колійної техніки упродовж тривалого періоду, що свідчить про недосконалість планування і як наслідок, неефективність використання грошових потоків.

Розглянемо на прикладі капітальний ремонт колійної машини Duomatic 09-32.

Duomatic 09-32 CSM - Duomatic - ім'я серії, тип - **09-32 CSM**. Випускалася у 1991-2018 роках на Plasser & Theurer. Збудовано 40 одиниць.

Duomatic 09-32 CSM виготовляється в Австрії. Машина працює за циклічним принципом, проте вона рухається безперервно завдяки особливій конструкції, яка зміцнює блоки підбивки на супутнику. Під час роботи машини супутник здійснює рухи з зупинками над кожною парою шпал, що підбиваються, у той час як сама машина рухається безперервно з невеликими плавними уповільненнями і прискореннями [38].

Пересувний комплекс застосовується в поточному техобслуговуванні залізничних колій, ремонтних роботах, будівельних роботах та відновлення пошкодженого полотна. За допомогою цієї машини можна виконати підбивання колії. Duomatic дозволяє здійснити виправлення залізничної колії товщиною 1520 мм з будь-якими типами верхньої будови колії [38].

Керує машиною оператор та машиніст, а виправлення може відбуватися в автоматичному режимі, якщо оператор зробить відповідне налаштування на бортовому комп'ютері. Щоб машина працювала стабільно, достатньо чотирьох працівників.

Особливості:

- Машина використовується при виправці, підбиванні та рихтуванні шляхів
- Пристрій дозволяє містити залізничні колії в порядку та безпеці відповідно до прийнятих технічних норм



Рис 3.1 Зовнішній вигляд Duomatic 09-32 CSM

Технічні характеристики:

- Екіпаж – 4 чол.
- Висота - 3700 мм
- Довжина - 27 630 мм
- Ширина - 3300 мм
- Колія - 1520 мм
- Конструкційна швидкість - 80 км/год
- Робоча швидкість - 3 км/год
- Мінімальний радіус проходження кривих - 80 м
- Потужність силової установки - 354 кВт
- Продуктивність - 2200-2400 шпал/год
- Осьова формула - 2-2-2
- Службова маса - 74-78 т
- Складність - 1 вагон + платформа

Колійна машина Duomatic 09-32 перебувала в капітальному ремонті з 23.11.2023р. по 19.05.2024р., а саме 179 днів. Витрати на ремонт склали 2 937 864,00 грн. Детальні витрати розглянемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Зведена витратна таблиця за період ремонту машини

| №п/р | Найменування статей | Вартість грн. |
|-----------|---|---------------------|
| 1 | Матеріали | 228 459,69 |
| 2 | Комплектуючі вироби, запчастини | - |
| 3 | Повернені відходи (віднімаються) | 7 295,95 |
| 4 | Всього витрат на матеріали (1+2-3) | 221 163,74 |
| 5 | Послуги підприємств | 71 465,58 |
| 6 | Електроенергія на технологічні потреби | 106 509,99 |
| 7 | Паливо на технологічні потреби | - |
| 8 | Заробітна плата виробничих робітників(50чол.) | 652 544,58 |
| 9 | Нарахування на заробітну плату (22%) | 143 559,81 |
| 10 | Загальновиробничі витрати (8*267,05%) | 1 742 620,30 |
| 11 | Всього виробнича собівартість | 2 937 864,00 |

Вихід техніки в роботу, згідно планових завдань по ремонту колії здійснюється з 01.04.2024 р., тобто з 01.04.2024р. по 19.05.2024р. колійна машина Duomatic 09-32 могла виконувати ремонт колії, а перебувала в ремонті. Планова калькуляція вартості виправлення, підбивання та рихтування 1км колії колійною машиною Duomatic 09-32 складає 24 258,00грн., машина за місяць здійснює 50км ремонту колії, тобто за період з 01.04.2024р. по 19.05.2024р., могло би бути виконано 82 км ремонту колії та отримано дохід у сумі 1 989 156,00грн.

Таблиця 3.2

Калькуляція вартості ремонту колії колійною машиною Duomatic 09-32

| №п/р | Найменування статей | Вартість на 1км грн. | Вартість на 82км |
|-----------|--|----------------------|---------------------|
| 1 | Сировина та матеріали | 1 978,55 | 162 241,10 |
| 2 | Паливо та енергія на технологічні цілі | 3 730,92 | 305 935,44 |
| 3 | Основна заробітна плата | 2 341,18 | 191 976,76 |
| 4 | Додаткова заробітна плата | 2 071,94 | 169 899,08 |
| 5 | Нарахування ЄСВ (22%) | 970,89 | 79 612,98 |
| 6 | Загальновиробничі витрати | 6 323,11 | 518 495,02 |
| 7 | Амортизаційні відрахування | 4 185,30 | 343 194,60 |
| 8 | Витрати на ремонт | 2 134,03 | 174 990,46 |
| 9 | Інші виробничі витрати | 522,08 | 42 810,56 |
| 10 | Виробнича собівартість | 24 258,00 | 1 989 156,00 |
| 11 | Повна собівартість на 1км | 24 258,00 | 1 989 156,00 |

Для скорочення термінів ремонту з 23.11.2023р. по 31.03.2024р., тобто на 49 днів потрібно залучити додатково 15 працівників. Розрахунок витрат з капітального ремонту представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Калькуляція витрат на капітальний ремонт залізничного шляху
залученням додаткових працівників**

| №п/р | Найменування статей | Вартість грн. | Вартість при збільшенні працівників грн. |
|-----------|---|---------------------|--|
| 1 | Матеріали | 228 459,69 | 228 459,69 |
| 2 | Комплектуючи вироби, запчастини | - | - |
| 3 | Повернені відходи (віднімаються) | 7 295,95 | 7 295,95 |
| 4 | Всього витрат на матеріали (1+2-3) | 221 163,74 | 221 163,74 |
| 5 | Послуги підприємств | 71 465,58 | 71 465,58 |
| 6 | Електроенергія на технологічні потреби | 106 509,99 | 106 509,99 |
| 7 | Паливо на технологічні потреби | - | - |
| 8 | Заробітна плата виробничих робітників(50чол.) | 652 544,58 | 848 307,95 |
| 9 | Нарахування на заробітну плату (22%) | 143 559,81 | 186 627,75 |
| 10 | Загальновиробничі витрати (8*267,05%) | 1 742 620,30 | 2 265 406,38 |
| 11 | Всього виробнича собівартість | 2 937 864,00 | 3 699 481,39 |

При зменшеному терміні ремонту збільшуються витрати з ремонту на 761 617,39грн., але машина виходить в роботу та виконуючи планові завдання підрозділ отримує дохід 1 989 156,00грн. Аналізуючи дані розрахунки маємо недоотримання доходу в сумі 1 227 538,61грн., при тривалих періодах ремонту.

3.2. Розробка стратегії оптимізації системи менеджменту

В умовах сучасного ринку та швидко змінюючогося бізнес-середовища ефективне управління стає ключовим чинником успіху для будь-якого підприємства. Особливо це стосується підприємств, які займаються забезпеченням надійної та безперебійної роботи інфраструктури, такої як

залізнична система. У цьому контексті особливою вагу набуває оптимізація системи менеджменту, оскільки вона дозволяє вирішувати різноманітні проблеми та максимізувати можливості підприємства. Шляхи вирішення виявлених проблем на основі SWOT-аналізу та розробка стратегії оптимізації системи менеджменту дозволять підприємству зберегти стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Стратегія оптимізації системи менеджменту включає в себе:

1. Удосконалення процесів закупівлі та бюджетування:

Аналіз поточних процесів: Першим кроком у вирішенні проблеми недостатнього бюджету та затримок у ремонті є ретельний аналіз поточних процесів закупівлі та бюджетування на підприємстві. Це включає в себе оцінку ефективності і точності процесів, ідентифікацію можливих прогалин та проблемних моментів, а також виявлення можливостей для оптимізації.

Вдосконалення системи закупівель: Наступним кроком є впровадження ефективної системи закупівель, яка дозволить оптимізувати витрати та забезпечити необхідність матеріалів та ресурсів для ремонтних робіт. Це може включати в себе використання програмного забезпечення для автоматизації процесів закупівель, встановлення строгих процедур контролю за витратами та переговорів з постачальниками для отримання оптимальних умов постачання.

Планування бюджету: Іншим важливим аспектом є розроблення реалістичного та добре прорахованого бюджету на основі поточних потреб підприємства та стратегічних цілей. Це включає в себе аналіз і прогнозування витрат на матеріали, працю, обладнання та інші ресурси, а також розроблення механізмів контролю за витратами та вжиття заходів для їх оптимізації.

Оптимізація процесів: Крім того, важливо провести оптимізацію самого процесу закупівель та бюджетування. Це може включати в себе впровадження ефективних процедур та рекомендацій щодо оптимізації робочих процесів, вдосконалення комунікації між відділами та забезпечення зручного та ефективного взаємодії між відповідальними за закупівлі та фінансовими відділами.

Постійне вдосконалення: І останній етап - постійне вдосконалення та моніторинг процесів. Стратегія повинна передбачати механізми для постійного оновлення та адаптації процесів закупівель та бюджетування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Ось детальний опис пункту 2, який стосується управління запасами та технічним обладнанням:

2. Управління запасами та технічним обладнанням

Аналіз поточної ситуації: Перший крок включає всебічну оцінку поточного стану запасів і технічного обладнання. Це передбачає інвентаризацію наявних запасних частин, визначення їхнього стану, частоти використання та критичності для операцій підприємства. Також необхідно оцінити стан технічного обладнання, виявити застарілі та зношені елементи, які потребують заміни або модернізації.

Розроблення системи управління запасами: Наступним кроком є впровадження ефективної системи управління запасами. Це може включати визначення оптимальних рівнів запасів для різних типів матеріалів і запасних частин, створення категорій пріоритетності для запасів, а також розробку методів прогнозування потреб на основі історичних даних та аналізу тенденцій.

Співпраця з постачальниками: Важливим аспектом є встановлення надійних і стабільних відносин з постачальниками. Це включає укладання довгострокових договорів, які передбачають своєчасне постачання необхідних запасних частин і матеріалів, а також проведення регулярних переговорів для досягнення кращих умов постачання та цін. Розробка механізмів для оцінки та вибору постачальників на основі їх надійності, якості продукції та цінових пропозицій.

Впровадження технологічних інструментів: Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління запасами є важливим кроком. Такі системи дозволяють відстежувати рівень запасів у режимі реального часу, автоматизувати процеси замовлення та поповнення запасів, проводити аналіз використання матеріалів і запасних частин, а також прогнозувати майбутні потреби.

Регулярний моніторинг та оновлення: Постійний моніторинг стану запасів та технічного обладнання є ключовим для підтримки ефективного управління. Це включає проведення регулярних аудитів і перевірок, аналіз ефективності системи управління запасами, внесення коректив у процеси на основі отриманих даних, а також оновлення та модернізацію обладнання відповідно до потреб підприємства і ринкових тенденцій.

Інвестиції в оновлення та модернізацію обладнання: Розробка довгострокового плану оновлення технічного обладнання з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Це включає оцінку вартості володіння старою технікою, порівняння з витратами на придбання та обслуговування нової техніки, а також впровадження сучасних технологій, які дозволять підвищити продуктивність та якість ремонтних робіт. Необхідно також розглянути можливості залучення додаткових фінансових ресурсів, таких як кредити, інвестиції або гранти, для підтримки процесу оновлення техніки.

3. Оптимізація логістичних процесів

Диверсифікація постачальників: Першим кроком у вирішенні проблем із затримками в доставці та нестабільністю постачання є диверсифікація постачальників. Це передбачає встановлення співпраці з кількома постачальниками для кожної категорії матеріалів і запасних частин. Таким чином, підприємство зможе знизити ризик залежності від одного постачальника і забезпечити альтернативні джерела постачання у разі затримок або проблем з одним із них.

Логістичне планування: Розробка стратегій логістичного планування є ключовою для забезпечення стабільності постачання. Це включає аналіз поточних логістичних маршрутів і пошук можливостей для їх оптимізації. Визначення основних ризиків і розробка планів дій на випадок їх виникнення, що передбачає гнучкість у виборі маршрутів та постачальників.

Складське управління: Оптимізація складського управління є невід'ємною частиною логістичного процесу. Це включає впровадження методів управління запасами, таких як система "точно вчасно" (Just-in-Time), яка дозволяє мінімізувати запаси на складах і знизити витрати на їх утримання.

Використання автоматизованих систем управління складом (WMS) для ефективного відстеження запасів, оптимізації розташування товарів і управління процесами зберігання та відвантаження.

Взаємодія з постачальниками: Важливим аспектом є побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками, заснованих на взаємовигідності. Регулярне проведення переговорів і обговорення умов постачання, розвиток спільних планів та стратегій, що сприяють стабільному та своєчасному постачанню. Розробка механізмів для оцінки постачальників за критеріями надійності, якості продукції та здатності дотримуватися строків постачання.

Використання технологічних інструментів: Впровадження сучасних технологічних рішень для управління логістичними процесами є ключовим для підвищення їх ефективності. Використання програмного забезпечення для відстеження постачання та управління логістикою (наприклад, ERP-систем), яке дозволяє в режимі реального часу відстежувати рух товарів, прогнозувати потреби і оперативно реагувати на зміни у постачанні. Автоматизація процесів дозволяє знизити людський фактор і підвищити точність та швидкість виконання логістичних операцій.

Постійний моніторинг та вдосконалення: Регулярний аналіз ефективності логістичних процесів та внесення необхідних коректив є ключовими для підтримання їх високого рівня. Це включає в себе постійний моніторинг виконання планів постачання, оцінку ефективності використання ресурсів, аналіз витрат і виявлення можливостей для подальшої оптимізації. Впровадження циклів безперервного вдосконалення (Continuous Improvement) для забезпечення адаптації логістичних процесів до змін у ринковому середовищі та потребах підприємства.

4. Фінансове планування та пошук додаткових ресурсів

Стратегічне фінансове планування: Першим кроком є розробка стратегічного фінансового плану, який буде враховувати всі аспекти діяльності підприємства. Цей план повинен охоплювати довгострокові цілі підприємства, враховуючи необхідність оновлення та модернізації техніки, оптимізації

процесів закупівлі та логістики, а також інші стратегічні ініціативи. Важливо передбачити фінансові потреби на декілька років вперед і розробити план поетапного залучення та використання ресурсів.

Бюджетування та контроль витрат: Розробка детального бюджету є критичною для ефективного управління фінансами. Це включає в себе складання бюджету для кожного підрозділу підприємства, прогнозування доходів і витрат, а також розподіл фінансових ресурсів відповідно до пріоритетів. Важливо впровадити системи контролю витрат, які дозволять регулярно відслідковувати виконання бюджету, аналізувати відхилення та вчасно вносити корективи.

Оптимізація витрат: Важливо ідентифікувати можливості для зниження витрат без шкоди для якості та ефективності діяльності. Це може включати перегляд контрактів з постачальниками, впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію управління запасами, а також інші заходи, спрямовані на раціональне використання ресурсів. Проведення аналізу витрат і вигод для кожного значного проекту або інвестиції допоможе приймати обґрунтовані рішення.

Пошук додаткових фінансових ресурсів: Для реалізації стратегічних планів підприємства можуть знадобитися додаткові фінансові ресурси. Це може включати залучення кредитів від банків або інших фінансових установ, пошук інвесторів, участь у державних або міжнародних грантових програмах, а також використання різних фінансових інструментів, таких як лізинг або факторинг. Важливо оцінити всі доступні джерела фінансування, визначити їх вартість і ризики, та вибрати найбільш підходящі варіанти.

Залучення інвестицій: Залучення інвестицій може стати важливим джерелом фінансових ресурсів для підприємства. Це може включати проведення переговорів з потенційними інвесторами, підготовку бізнес-планів та інвестиційних пропозицій, а також участь у венчурних форумах та інвестиційних заходах. Важливо представити підприємство як привабливий об'єкт для інвестицій, підкреслюючи його потенціал для зростання та розвитку.

Фінансовий аналіз та оцінка ефективності: Регулярний фінансовий аналіз є важливим для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів. Це включає аналіз фінансової звітності, розрахунок ключових фінансових показників (таких як рентабельність, ліквідність, ефективність використання капіталу), а також порівняння фактичних результатів з плановими показниками. Важливо вчасно виявляти та аналізувати причини відхилень і розробляти заходи для їх усунення.

Фінансова прозорість та звітність: Забезпечення фінансової прозорості є критичним для підтримки довіри інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Це включає регулярне складання та оприлюднення фінансової звітності, проведення аудиту фінансових операцій, а також дотримання принципів корпоративного управління. Важливо впровадити сучасні системи фінансового обліку та звітності, які дозволять забезпечити точність та своєчасність фінансової інформації.

3.3. Удосконалення стратегії оптимізації системи менеджменту

Впровадження нових методів та технологій:

Впровадження нових методів та технологій є важливою складовою стратегії оптимізації системи менеджменту на підприємстві. Це означає застосування сучасних інструментів, які сприяють покращенню ефективності та продуктивності у всіх сферах діяльності. Основні напрямки впровадження нових методів та технологій включають:

1. Автоматизація процесів: Використання автоматизованих систем та програм для оптимізації рутинних операцій, зниження людського втручання та помилок, та прискорення часу виконання завдань. Наприклад, впровадження автоматизованої системи управління складом може допомогти знизити час на підрахунок інвентарю та збільшити точність обліку.

2. Використання програмного забезпечення для управління: Впровадження спеціалізованих програмних рішень для управління різними аспектами діяльності підприємства, таких як управління виробництвом,

фінансовий облік, логістика та інше. Це дозволяє збільшити ефективність управління, знизити ризики та оптимізувати використання ресурсів.

3. Інноваційні підходи в керуванні: Впровадження новаторських методів та стратегій у керуванні, які спрямовані на покращення якості продукції, збільшення задоволення клієнтів та зниження витрат. Наприклад, впровадження Lean-підходу дозволяє знизити витрати та оптимізувати процеси виробництва шляхом усунення зайвих витрат та використання ресурсів.

Навчання та розвиток персоналу:

Ефективне управління неможливе без наявності компетентного персоналу, який має необхідні знання та навички для впровадження нових методів та технологій. Тому, однією з ключових стратегій удосконалення стратегії оптимізації системи менеджменту є навчання та розвиток персоналу. Це включає в себе:

1. Організацію тренінгів та семінарів: Проведення спеціальних навчальних заходів з питань управління, лідерства, комунікації та інших аспектів роботи. Це дозволяє працівникам отримати нові знання та навички, які допоможуть їм ефективніше виконувати свої обов'язки.

2. Підтримка самонавчання: Забезпечення доступу працівників до різноманітних навчальних ресурсів, таких як онлайн-курси, вебінари, книги та статті. Це дозволяє працівникам самостійно поглиблювати свої знання та розвиватися в професійному плані.

3. Створення системи менторства та обміну досвідом: Стимулювання взаємодії між більш досвідченими та новачками працівниками для обміну знаннями та досвідом. Це сприяє швидшому адаптуванню нових працівників, а також підвищенню мотивації та ефективності роботи усієї команди.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначення та аналіз поняття оптимізації системи менеджменту починаються з усвідомлення того, що менеджмент є складовою, яка включає досягнення поставлених цілей за допомогою ресурсів, інтелекту та мотивації інших людей. З розвитком глобалізації та технологічного прогресу роль менеджменту на підприємствах набуває все більшого значення. Оптимізація системи менеджменту, згідно з поглядами різних науковців, полягає у пошуку найкращих способів використання ресурсів та процесів для досягнення максимальних результатів. Використання сучасних технологій та аналітичних інструментів стає невід'ємною частиною цього процесу, дозволяючи поліпшити управління різними аспектами діяльності підприємства.

2. Напрямки оптимізації системи менеджменту включають як теоретичний огляд, так і практичне застосування. Важливо враховувати контекст конкретної організації та специфічні виклики, з якими вона стикається, щоб визначити оптимальні стратегії управління. Дослідники відзначають важливість ефективного управління ресурсами та процесами для досягнення успіху в організації. Основні напрямки включають покращення планування та координації, підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження нових технологій.

3. Основною метою діяльності підрозділу є задоволення потреб колійного господарства в механізованому виконанні колійних робіт, ремонту колійних та залізничних будівельних машин, покращення експлуатаційного стану колій, надання послуг та отримання прибутку. Підрозділ надає широкий спектр послуг, включаючи технічне обслуговування, ремонт та модернізацію обладнання, що є критично важливими для забезпечення безперебійної роботи залізничної інфраструктури.

4. SWOT-аналіз організації менеджменту виявляє як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Сильні сторони включають ефективність робочого процесу, наявність кваліфікованих спеціалістів, доступ до необхідних

матеріалів та ефективне планування. Слабкі сторони пов'язані з затримками у ремонті, погіршенням стану техніки, недостатньою кількістю запасних частин та обмеженим бюджетом на обслуговування. Можливості включають попит на ремонт та обслуговування колійних машин, розвиток нових технологій, партнерські угоди та оптимізацію процесів. Загрози пов'язані з конкуренцією, застарілістю техніки та нестабільністю постачання.

5. На основі проведеного SWOT-аналізу були визначені основні проблеми, пов'язані з використанням колійної машини Duomatic 09-32 CSM. Виявлено, що основними проблемами є тривалий період ремонту. Одним із шляхів вирішення є може бути впровадження регулярного технічного обслуговування та скоротити терміни ремонту із задіянням більшої кількості працівників.

6. Розробка стратегії оптимізації системи менеджменту є ключовим фактором успіху для підприємства, яке займається забезпеченням надійної та безперебійної роботи інфраструктури залізничної системи. Оптимізація системи менеджменту дозволить вирішити різноманітні проблеми і максимізувати можливості підприємства, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність на ринку. Стратегія включає вдосконалення процесів закупівлі та бюджетування через аналіз поточних процесів, впровадження ефективної системи закупівель, оптимізацію витрат і забезпечення необхідних матеріалів та ресурсів для ремонтних робіт.

7. Удосконалення стратегії оптимізації системи менеджменту передбачає впровадження постійного оновлення та адаптації процесів закупівель і бюджетування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Важливою частиною є управління запасами та технічним обладнанням, включаючи всебічну оцінку поточного стану запасів, розроблення системи управління запасами, співпрацю з постачальниками для забезпечення своєчасного постачання необхідних матеріалів, а також пошук додаткових фінансових ресурсів для підтримки процесу оновлення техніки. Це дозволить підприємству приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Х.: ХНУМГ, 2013. 111 с.
2. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємо-зв'язок. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
3. Жадько К.С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Ефективна економіка. 2015. No 10. UR : <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Зварич І., Зварич О. Система менеджменту соціально- економічного і культурного розвитку регіонів України. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2018. Випуск XIII. С. 171-185. URL: <http://surl.li/dufle>
5. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. No 5. С. 81–85.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Кривов'язюк І.В. Комплексна економічна діагностика підприємства. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. 226 с.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
9. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. No 3(7). С. 58–61.
10. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. No 3, Т. 1. С. 52–58.
11. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28- 29. 10.2021), ДДАЕУ. С. 97-98.

12. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

13. Пономарьова М.С., Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 99-109.

14. Приймак В., Грицайко А. Державний менеджмент економічного зростання: соціокультурний контекст. Управління публічною економікою: нові виклики та стратегія: зб. тез доп. учасників V Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Київ, 5–6 грудня 2019 р.). Київ, 2019. С. 99–102. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32500>

15. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.

16. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник. За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

17. Хмара М., Пилипенко Б. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 20-28

18. Чейпеш М.О. Сучасні моделі мотивації персоналу підприємства. Матеріали наукової студентської конференції на тему: «Соціально-економічні перспективи України у XXI столітті». 2013. Вип. 4. С. 18–24.

19. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 80-85.

20. Чугунова Р. Ефективність системи менеджменту сільськогосподарських підприємств.

21. Шашко В.О., Ящишина Ю.М. Менеджмент процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Науковий вісник

Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 22(2). С. 44-49.

22. Ярута М.Ю. Удосконалення сучасного сільськогосподарського управління та методологія стратегічного управління земельними ресурсами. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. No 1. С. 237-247.

23. Aaron De Smet, Chris Gagnon, and Elizabeth Mygatt, “Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company,” January 11, 2021, McKinsey.com.

24. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. 2017. – 68p.

25. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea. Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.

26. Dominic Barton, Dennis Carey, and Ram Charan, “People before strategy: A new role for the CHRO,” Harvard Business Review, July– August 2015, Volume 93, Number 7–8, pp. 62–71, hbr.org.

27. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014

28. Krausert, A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. Human Resource Management, january - february 2014, vol. 53, no. 1. pp. 67—87.

29. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2013.

30. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.

31. SWOT аналіз. Вікіпедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.

32. Кайл Пітерді. SWOT аналіз. CFI. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>.

33. Тед Джексон. Що таке SWOT-аналіз? Ретельне пояснення з прикладами. clearpointstrategy. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/swot-analysis-examples>.
34. Що таке SWOT-аналіз?. onstrategyhq. URL: <https://onstrategyhq.com/resources/swot-analysis/>.
35. Джефф Уайт Кессі Ботторф. Що таке SWOT-аналіз?. forbes. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-swot-analysis/>.
36. Навіщо проводити SWOT-аналіз?. indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-do-a-swot-analysis>.
37. Крістіан Оана. Чому SWOT-аналіз важливий [+ приклади]. venngage. URL: <https://venngage.com/blog/why-is-a-swot-analysis-important/>.
38. Машина Duomatic 09-32 CSM. RailTrain. URL: <https://railtrain.pro/duomatic-09-32-csm>.
39. ТРЕНДОВИЙ ТА ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ. stud.com.ua. URL: https://stud.com.ua/95997/ekonomika/trendoviy_faktorniy_analiz#google_vignette.
40. Як спрогнозувати бізнес-показники за методом лінійного тренду з урахуванням сезонності: покроковий мануал. Inweb. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/kak-sprognozirovat-biznes-pokazateli-po-metodu-lineynogo-trenda-i-s-uchetom-sezonnosti-poshagovyy-manual/>.

ДОДАТКИ

Динаміка показників за роки (2021-2023) та аналіз фінансових результатів

| Показники | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Абсол. відхилення (дані 2023-дані 2021 року) +/- | Темп приросту |
|--|---------------|-----------|-----------|---|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Виконання послуг з ремонтів, та виготовлення товарної продукції, тис. грн. | 123 815,20 | 96 765,90 | 81 851,90 | -41 963,30 | 66,11 |
| Виконання плану ремонтно- колійних робіт, пр. км. | 98,18 | 80,48 | 61,65 | -36,53 | 62,79 |
| Виконання плану контролю за технічним станом колії, км. | 4 109,46 | 2 693,40 | 2 248,24 | -1 861,22 | 54,71 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, у т.ч. | 265 | 477 | 0 | -265,00 | 0 |
| Інші операційні доходи | 1 172 | 340 | 8 142 | 6 970,00 | 694,71 |
| Усього доходів | 1 437 | 817 | 8 142 | 6 705,00 | 566,60 |
| ВИТРАТИ | | | | | |
| Витрати від реалізації продукції, у т.ч. | 0 | 20 615 | 0 | 0 | 0 |
| Допоміжне виробництво | 197 | 358 | 0 | -197,00 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції | 366 | 20 615 | 23 989 | 23 623,00 | 6554,37 |
| Інші операційні витрати | 1 026 | 1 978 | 3 307 | 2 281,00 | 322,32 |
| Фінансові витрати | 312 | 381 | 397 | 85,00 | 127,24 |
| Усього витрати | 1 741 | 22 974 | 27 693 | 25 952,00 | 1590,64 |
| від реалізації продукції | 0 | -20 138 | -23 989 | -23 989,00 | 0 |
| для сторонніх підприємств | 0 | 119 | 0 | 0,00 | 0 |
| від іншої операційної | 146 | -21 776 | -19 154 | -19 300,00 | -13119,18 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|------------|-----------|-----------|------------|---------|
| від іншої фінансової | -312 | -381 | -397 | -85,00 | 127,24 |
| Чистий (збиток) | -304 | -22 157 | -19 551 | -19 247,00 | 6431,25 |
| Елементи операційних витрат, всього: | -24 826,00 | 22 593 | 27 296 | 52 122,00 | -109,95 |
| Матеріальні затрати | 13 644 | 9 199 | 12 156 | -1 488,00 | 89,09 |
| витрати на сировину й основні матеріали | 7 517 | 2 236 | 1 032 | -6 485,00 | 13,73 |
| витрати на паливо та енергію | 6 127 | 6 963 | 11 124 | 4 997,00 | 181,56 |
| витрати на паливо | 5 692 | 6 280 | 10 088 | 4 396,00 | 177,23 |
| витрати на електроенергію | 435 | 683 | 1 036 | 601,00 | 238,16 |
| Виплати на оплату праці | 36 809 | 31 753 | 27 919 | -8 890,00 | 75,85 |
| Відрахування на соціальні заходи | 6 281 | 5 425 | 4 839 | -1 442,00 | 77,04 |
| Амортизація | 8 491 | 7 829 | 9 205 | 714,00 | 108,41 |
| Інші операційні витрати | -87 203 | -89 572 | -26 823 | 60 380,00 | 30,76 |
| Капітальні інвестиції | 13 889 | 15 293 | 5 664 | -8 225,00 | 40,78 |
| Середньооблікова чисельність, чол | 249 | 220 | 220 | -29,00 | 88,35 |
| Середньомісячна зарплата, грн. | 16 425,26 | 13 622,00 | 13 012,10 | -3 413,16 | 79,22 |
| Продуктивність праці | 0,39 | 0,31 | 0,238 | -0,15 | 61,03 |