

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві»

(за матеріалами компанії **«СВІТ ПАРКЕТУ»**, м.Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Олійника
Костянтина Юрійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор.

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, значення та різновиди діагностики організаційно-управлінської діяльності	6
1.2. Поняття та процес діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОМПАНІЇ «СВІТ ПАРКЕТУ»	15
2.1. Діагностика процесу організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	15
2.2. Оцінка ефективності організаційно-управлінської діяльності на підприємства	28
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОМПАНІЇ «СВІТ ПАРКЕТУ»	34
3.1. Використання інформаційних технологій в організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	34
3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування системи діагностики організаційно-управлінської діяльності	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Результативний розвиток та формування перспективи будь-якого підприємства забезпечується завдяки взаємозв'язку ефективної системи менеджменту, високого рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Сучасна теорія та практика ведення бізнесу доводить, що одним із основних результативних способів ефективного пошуку напрямів (шляхів) розвитку системи менеджменту підприємства є застосування (або використання) організаційно-управлінської діагностики в системі цілей економічної діагностики (або діагностики діяльності) підприємства.

У теперішньому середовищі, умови ризику та невизначеності в межах ускладненої ситуації ринкових відносин вимагають від керівників підприємств формування (або пошуку) абсолютно нових підходів до методів діагностики у системі менеджменту підприємства, на предмет розроблення управлінських рішень (результативних та ефективних), направлених на вирішення проблем або використання шансів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства в контексті розвитку та формування перспективи. Все це й обумовило вибір теми, розкриває її актуальність і визначає основну її мету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок у дослідженні та вивченні економічної діагностики діяльності підприємства (певних сфер, елементів, систем (підсистем), видів діяльності тощо) зробили такі вчені, як А.Я. Аксентійчук, Л.А. Квятковська, О.О. Гетьман, О.Я. Іванків, І.В. Кривов'язюк, М.В. Височіна, В.Г. Герасимчук, А.О. Л.Д. Воробйова, А.Е. Воронкова, В.Г, Б.М. Андрушків, А.Ш. Абдуллаєва, С.Б. Довбня, О.Є. Кузьмін, Ю.О. Коростинська, Р.С. Каплан, О.А. Даниленко.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних знань та практичних аспектів діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність, значення та різновиди діагностики організаційно-управлінської діяльності;
- розкрити поняття та процес діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві;
- діагностувати процес організаційно-управлінської діяльності на підприємстві;
- оцінити ефективність організаційно-управлінської діяльності на підприємства;
- розробити можливості використання інформаційних технологій в організаційно-управлінської діяльності на підприємстві;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності функціонування системи діагностики організаційно-управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-управлінської діяльності компанії «Світ паркету».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організаційно-управлінської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Методичні основи випускної кваліфікаційної роботи. В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності організації), використовувалися таблиці та рисунки.

Для написання роботи використовувалася така інформаційна база дослідження: наукова та методична література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники), чинне законодавство та нормативно-правові акти, інтернет-ресурси, статті та наукові роботи, фактичні звіти підприємства.

Наукова новизна даної роботи знаходить свою сутність у висвітленні сучасного погляду на систему організаційно-управлінської діяльності підприємства з використанням сучасних технологій та досвіду роботи компанії.

Практична цінність випускної роботи полягає в аналізі системи управління організаційно-управлінської діяльності компанії «Світ паркету», розробленні певних заходів з удосконалення цього напрямку.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, значення та різновиди діагностики організаційно-управлінської діяльності

У сучасних економічних умовах, які характеризуються євроінтеграційними перетвореннями, розвитком процесів глобалізації, збільшенням економічних та політичних дисбалансів, процедури діагностики бізнес-процесів як запоруки ефективного управління виходять на якісно новий рівень. Діагностика сьогодні - це процес постійного моніторингу стану економічних процесів та явищ для його оцінки та своєчасного виявлення проблем із функціонуванням суб'єкта господарювання на прямих та непрямих підставах. Він спрямований на розробку напрямків та заходів щодо усунення різних негативних причин і спрямований на систематизацію та оптимізацію роботи всього підприємства.

Слід зазначити, що питання підвищення ефективності управління підприємством хвилює вчених та практиків протягом багатьох десятиліть. Складність характеру підприємств у сучасних умовах висуває нові вимоги до інструментів управління і, зокрема, до методів дослідження та оцінки їх діяльності. В даний час існують об'єктивні передумови для використання в системі управління підприємством інструменту, який би проводив детальне дослідження, отримував надійну та повну інформацію про підприємство, що послужило б основою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень [1, с. 89].

Потребу та роль діагностики організаційно-управлінської діяльності вивчають також зарубіжні вчені. Таким чином, М. Дарісова та Е. Токарчикова [3, с. 76] пов'язують це з аналізом продуктивності компанії, тобто як

передумовою для сприяння компанії досягти успіху в конкурентному середовищі.

Катаєв М., Булішева Л., Ємельяненко А. та Бі З. [4, с. 87] пропонують систему діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, яка орієнтована на оцінку ефективності бізнес-процесів підприємства. Автори зазначають, що за допомогою діагностики підприємства, процедур та методологій слід розробляти для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства. Ключові фактори для оцінки включають спожиті ресурси, вартість, тривалість бізнес-процесів та інформаційні обмеження.

Результатом комплексної діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємств є розробка заходів щодо розвитку системи управління та фінансового оздоровлення підприємств, підвищення прибутковості, а також підвищення реальної керованості підприємств та його привабливості на ринку. Остання позиція важлива, оскільки вона показує комерційну цінність діагностики бізнесу, її безпосередній зв'язок із покращенням фінансових результатів підприємства.

Зазначимо, що спочатку поняття "діагностика" використовувалося лише як медичний термін, на початку XX століття. поняття "технічна діагностика" з'являється лише наприкінці XX століття. у галузі економічних досліджень починає застосовуватися термін "економічна діагностика" [5, С. 52].

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що значення поняття "діагноз" вчені тлумачать по-різному (Додаток Б табл. 1).

Аналіз дослідження за темою показує, що сутність понять "управлінська діагностика підприємства" та "діагностика діяльності (економічна діагностика) підприємства (установи, організації)" розкрита не повністю. У той же час існує велика потреба у визначенні головної ролі та місця управлінської діагностики в системі основних цілей та завдань діагностики підприємства.

У літературі [6] зазначено, що економічна діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства - це системна діяльність, спрямована на:

- 1) виявлення та нейтралізацію негативних факторів, що впливають на

функціонування підприємства; 2) визначення та формування напрямів подальшого розвитку суб'єкта господарювання [6, с. 458]. Також вчений [8] стверджує, що економічна діагностика (діагностика діяльності) підприємства (установи, організації) в системі управління, як підфункція функції управління процесом для досягнення результатів (загальна функція управління), є інформаційно-аналітична основа економічного обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень з метою: 1) підвищення ефективності управління суб'єктом господарювання [8, с. 458]. 2) виявлення проблем (проблемних аспектів) у діяльності підприємства;

Водночас Кононова І. В. дотримується думки, що досягнення мети діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства передбачає розробку методології її реалізації (впровадження). Виявлено, що комплекс елементів даної методології повинен включати принципи діагностики, цілі, завдання та методи та прийоми їх вирішення, інформаційні технології та відповідні специфічні (загальні внутрішньорегульовані та / або зовні регульовані, спеціальні уніфіковані [3, с. 146] методи, реалізація яких передбачає прийняття управлінських рішень у загальній системі управління підприємством.

Водночас заслуговує на увагу наукова праця [7, с. 76], яка стверджує, що економічна діагностика є сполучною ланкою між управлінськими рішеннями та бухгалтерською інформацією. Слід зазначити, що менеджерам (менеджерам) для прийняття ефективних управлінських рішень недостатньо лише бухгалтерського та інформаційного забезпечення в певній галузі, оскільки кожна дія (бездіяльність) працівників має свої наслідки та причини, що вимагають детальних досліджень з метою виявлення основних фактори впливу [7, с. 85].

У своїй роботі В. Коваленко зазначає, що значення діагностики організаційно-управлінської діяльності як методу дослідження визначається необхідністю розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства та впровадження ефективного управління. Як складова процесу управління,

економічна діагностика необхідна для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції в національних та інших рейтингах; діагностика дозволяє виявити резерви та можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, виявити сфери адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов навколишнього середовища [5, с. 53].

Оцінюючи представлені визначення, ми вважаємо, що всі вони включають оцінку рішення підприємства та управлінських рішень. Наступне визначення більш повно розкриє цей процес: діагностика організаційно-управлінської діяльності - це процес вивчення стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів з використанням існуючих методологічних засобів для виявлення проблем, вузьких місць як існуючих, так і тих, що виникнуть у майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання в майбутньому засобу прийняття ефективних управлінських рішень.

1.2 Поняття та процес діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві

Враховуючи інформацію в науковій роботі [6, с. 76] було встановлено, що економічний діагноз підприємства повинен базуватися на всебічній системі принципів, серед яких такі: 1) наукове обґрунтування; 2) ефективність; 3) надійність інформаційного забезпечення; 4) постійні продажі; 5) оцінка системи; 6) причинно-наслідкові зв'язки; 7) напрямок цілі; 8) галузева приналежність [6, с. 155].

Враховуючи вищевикладене, доцільно врахувати, що А.О. Глібов та А.Ш. Абдуллаєва [2] стверджують, що економічний діагноз підприємства повинен базуватися на таких принципах: 1) своєчасність (своєчасна); 2) складність (охоплення всіх елементів, напрямків та діяльності підприємства); 3) сталість; 4) системна (вивчення причинно-наслідкових зв'язків між процесами на підприємстві та щодо зовнішнього середовища) [2, с. 156–157].

У науковій роботі [6, с. 154] представлений алгоритм дій використання діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, який включає послідовність здійснення виконання наступних етапів: 1) мета та завдання здійснення економічної діагностики; 2) визначення оцінки стану підприємства (прибутковості, ліквідності, ділової активності, інвестиційної привабливості та фінансової стійкості); 3) оцінка конкурентного середовища підприємства; 4) оцінка впливу регуляторного середовища на роботу підприємства; 5) визначення позитивних та негативних факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства; 6) розробка програми економічної діагностики; 7) формування дослідницької бази; 8) виявлення методологічних підходів до діагностики підприємства та його здійснення; 9) систематизація результатів діагностики підприємства; 10) розробка заходів щодо реалізації поточних та стратегічних цілей для ефективного функціонування підприємства та його ефективного розвитку в майбутньому; 11) визначення оцінки фінансового та майнового стану підприємства за результатами діагностики [6, с. 155].

Думка В. В. та Лук'янової [5, с. 238] полягає в тому, що діагностичний механізм організаційно-управлінської діяльності підприємства є складною системою елементів, їх роль полягає у перетворенні наявної інформації про стан об'єкта управління в заходи щодо усунення підприємницьких ризиків та поліпшення стану об'єкта управління управління, засноване на здійсненні діагностичних процедур [5, с. 240]. Крім того, за результатами досліджень [5, с. 241] очевидно, що механізм діагностики діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику передбачає такі чотири блоки її реалізації: 1 блок - управління інформацією шляхом збору та реєстрації, передачі та обробки, оцінка та аналіз якості вихідної інформації); Блок 2 - управління факторами ризику за рахунок його розпізнавання, вибору параметрів (критеріїв) оцінки (визначення оцінки ризику); Блок 3 - перевірка об'єктів рівня ризику на допустимість (ранжування об'єктів діагностики); Блок 4 - адаптація (адаптація) об'єктів до ризику

(діагностика проблемних факторів та проблемних підсистем та загальна діагностика ризику підприємства) [5, с. 241].

Водночас у літературній праці [2] зазначається, що основними завданнями діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства є: 1) визначити оцінку підприємства в умовах невизначеності, встановити основні фактори впливу суб'єкта господарювання; 2) дослідити передумови та фактори, що впливають на бізнес-процес (внутрішньо-економічний механізм функціонування, розвиток підприємства; 3) узагальнення та систематизація знань у галузі економічної діагностики для конкретних діагностичних цілей; 4) обґрунтування та формування відповідних заходів для подолання проблем (можливих, існуючих) у діяльності та подальшому розвитку підприємства з урахуванням відповідності його конкурентного стану зовнішньому середовищу [2, с. 157].

Проаналізувавши джерело літератури [10, с. 50], ми визначаємо, що ключовими напрямками діагностики стану підприємства (структури бізнесу) є: 1) оцінка виробничого потенціалу; 2) оцінка конкурентоспроможності потенціалу; 3) оцінка управління знаннями; 4) оцінка витрат; 5) оцінка економічного потенціалу; 6) оцінка корпоративної культури; 7) оцінка ризиків інноваційної діяльності; 8) оцінка організації корпоративного управління; 9) оцінка природокористування [10 с. 51].

Джерелами інформації для проведення діагностики та оцінки ефективності діяльності підприємства є переважно дані статистичної та фінансової звітності підприємства. Отримана із цих джерел інформація опрацьовується, будуються аналітичні таблиці одиничних показників, на підставі яких розраховується система узагальнюючих показників. Вони є базою розрахунку інтегрального показника, на підставі якого можна зробити оцінку ефективності діяльності підприємства [10, с.52].

Також можуть бути використані для діагностики компанії так званих джерел, не пов'язаних з бухгалтерським обліком (матеріали аудиту та внутрішнього аудиту, протоколи засідань, нарад, розпоряджень, інструкцій,

пояснювальних записок, програм, планів, патентів, ліцензій тощо) та зовнішніх джерел (відкрита інформація офіційних джерел, означає засоби масової інформації, звіти, довідники, рекламу, Інтернет тощо).

Процес діагностики, звичайно, включає процедури аналізу. Таким чином, його основними завданнями є: вивчення та оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації; визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження; вивчення причин цих відхилень та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками; інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються; підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об'єкта та способів реалізації цих заходів; розробка та адаптація діагностичних засобів для дослідження [14, с. 66].

В економічній науці існує широкий спектр підходів до визначення основних напрямків діагностики (економічна діагностика, діагностика банкрутства, діагностика бізнесу, діагностика підприємств, фінансова діагностика тощо), але загалом вони базуються на діагностиці підприємств.

Це окремий метод аналізу внутрішнього середовища підприємства, виявлення проблем та вузьких місць, що спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційних сильних та слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної організаційної стратегії.

Ефективність кожного підприємства в першу чергу залежить від того, чи відповідають управлінські рішення реальному стану ринкового середовища (з урахуванням власного потенціалу підприємства). Основою для обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень має стати діагностика ефективності діяльності підприємства.

В ході діагностики організаційно-управлінської діяльності аналізуються та оцінюються всі сфери діяльності підприємства з позицій досягнення найкращого економічного результату завдяки оптимально ефективному (в тому числі з точки зору ліквідності, уникнення ризику банкрутства) використанню наявних ресурсів, особливо фінансових.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства А. Гречан та Г. Радіонова пропонують модель діагностики таких показників ефективності:

- 1) виробнича діяльність;
- 2) використання необоротних активів;
- 3) використання трудових ресурсів;
- 4) використання матеріальних ресурсів;
- 5) використання фінансових ресурсів;
- 6) розрахунки з боржниками та кредиторами [10, с. 54].

На їх думку, статичний аналіз цих показників покаже досягнутий рівень ефективності роботи підприємства. Ретроспективний, оперативний, прогнозний та всебічний аналіз шляхом визначення факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, буде показником виявлення трансформаційних процесів відтворення ресурсів підприємства, а оцінка ефективності підприємства за допомогою моніторингу, швидкої діагностики та моделі "результат-вартість" дати об'єктивне визначення ефективності діяльності підприємства [10, с. 55].

За результатами діагностики організаційно-управлінської діяльності систематичне бачення формується керівництвом компанії проблемними зонами, що дозволяє оцінити сучасний стан та тенденції розвитку комерційної, промислової, фінансової складових підприємства, виявити слабкі місця в управлінні, розмістити "проблемні" проблеми, з'ясувати причини та джерела їх виникнення та встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти вирішення цих проблем, передбачити можливі результати, розробити попередні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу [16, с. 65].

Отже, основною метою діагностики організаційно-управлінської діяльності є діагностика досліджуваного об'єкта та виявлення змін у його стані з метою формування майбутніх перспектив розвитку. Тільки при досягненні певної мети на основі формування аналітичної бази даних діагностики можна

говорити про перехід до вибору економічної політики та стратегії через розробку та прийняття управлінських рішень. Завдяки детальному плануванню, моделюванню та постійному моніторингу ризик отримання неточних результатів діагностики підприємства зменшиться. За допомогою діагностичних процедур можна всебічно проаналізувати економічну діяльність підприємств, а також виявити перспективи її розвитку. У той же час діагностика повинна постійно розвиватися, тому доцільно вживати на підприємстві заходів, спрямованих на її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОМПАНІЇ «СВІТ ПАРКЕТУ»

2.1 Діагностика процесу організаційно-управлінської діяльності на підприємстві

Компанія «Світ Паркету» у 2002 році відкрила перший салон з продажу підлогового покриття та паркетної хімії. (Офіційний сайт: <https://svitparketu.com.ua/>).

За роки діяльності компанії асортимент розширився в десятки разів, незмінними залишаються європейська якість продукції, прийнятні ціни на паркетну дошку і послуги кваліфікованого персоналу.

Компанія «Світ Паркету» працює з замовленнями по палацовому та художньому паркету, укладає масивну та паркетну дошку з цінних порід дерев, монтує терасну дошку.

Компанія «Світ Паркету» надає:

професійний сервіс та обслуговування;

високу якість пропонованих матеріалів;

гарантію від 35 років на паркет і до 3 років на монтаж.

Салони «СВІТ ПАРКЕТУ» представлені в Києві, а також по всій території України.

В рамках діагностики процесу організаційно-управлінської діяльності на підприємстві оцінимо внутрішнє середовище компанії «Світ Паркету».

Виробничий зріз. Досліджуване підприємство відноситься до підприємств торгівлі, що обумовлює особливості його операційної діяльності.

Компанія «Світ Паркету» пропонує:

великий вибір ламінату, масивної і паркетної дошки як вітчизняних, так і відомих світових виробників;

широку лінійку різних супутніх матеріалів для укладання підлогових покриттів: клеї, лаки, ґрунтовки, масла і багато іншого;

повний комплекс послуг з укладання штучного та художнього паркету, масивної і паркетної дошки, ламінату в Києві.

Склад майна Компанії «Світ Паркету» у 2019 році представлений у табл. 2.1. Як видно з наведених даних, найбільшу питому вагу в структурі сукупних активів становлять оборотні активи, тобто сформовано мобільну структуру активів, що є характерним для підприємств торгівлі.

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури активів компанії «Світ Паркету»
у 2019 році

Показники	2018 рік, тис. грн.	% до валюти балансу	2019 рік, тис. грн.	% до валюти балансу	Зміни (+; -)	
					тис. грн.	% до валюти балансу
Необоротні активи	42	0,07	42	0,04	0,00	-0,03
Оборотні активи	58307	99,93	94497	99,96	36190,00	0,03
Всього (баланс)	58349	100	94539	100	36190,00	-

*Складено автором за даними компанії «Світ Паркету»

Кадровий зріз компанії «Світ Паркету» використовує лінійно-функціональну управлінську структуру, де персонал підпорядковується директорові підприємства.

Основні завдання торгівельної фірми, якою є компанії «Світ Паркету», визначають ряд виконуваних ними функцій, які детально викладені у додатку Б. Організаційна структура управління компанії «Світ Паркету» побудована за лінійно-функціональною ознакою (див. рис. 2.1).

У його структурі магазин, склад, відділ аналітики, відділ постачань, бухгалтерія.

У компанії «Світ Паркету» управлінські рішення приймає його генеральний директор, базуючись на матеріалах управлінської звітності, що відображає тенденції господарської діяльності підприємства; управлінську звітність розробляє головний бухгалтер підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «Світ Паркету»

Складено за даними підприємства

Функціональні зобов'язання генерального директора передбачають:

- здійснює оперативне керівництво роботою компанії;
- без довіреності діє від імені фірми, представляє її інтереси в усіх установах, підприємствах і організаціях в Україні та за її межами;
- розпоряджається за погодженням з власником майном підприємства, укладає угоди та інші юридичні акти, видає доручення;
- відкриває в установах банків розрахункові та інші рахунки підприємства;
- приймає на роботу та звільнює працівників підприємства, застосовує до них міри заохочення та накладає стягнення у відповідності з чинним законодавством;
- затверджує внутрішній розпорядок, штатний розпис та систему оплати праці;
- затверджує плани та звіти про їх виконання.

Головною характеристикою якості структури будь-якої економічної системи є збалансованість, пропорційність взаємозв'язків її частин. Таким чином, ОСУ є впорядкованою сукупністю стійко взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура компанії «Світ Паркету» сформована за такими принципами:

- вона проста для розуміння персоналом;
- організаційна структура представлена схематично;
- кожен працівник має посадову інструкцію;
- інформаційні канали забезпечують передачу інформації як у прямому напрямі (передача управлінських рішень), так і у зворотному;
- координацію всієї діяльності здійснює вище керівництво;
- остаточні, глобальні рішення приймаються директором фірми та його заступником з урахуванням можливостей і перспектив розвитку.

Проаналізуємо склад, структуру та динаміку персоналу компанії «Світ Паркету», яке є малим підприємством. Чисельність працівників протягом останнього року становить 16 осіб. За функціональною ознакою весь персонал можна розподілити на дві основні частини (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Чисельність працівників компанії «Світ Паркету» у 2017-2019 рр.

Персонал	Кількість штатних посад					
	2017		2018		2019	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Торговий персонал	10	50,0	13	53,33	14	56,25
Персонал, що зайнятий іншою діяльністю	10	50,0	12	46,67	12	43,75
Разом	20	100	25	100	26	100

*Складено автором за даними компанії «Світ Паркету»

- торговий персонал;
- персонал, що зайнятий іншою діяльністю.

Динаміка чисельності працівників представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Склад працівників компанії «Світ Паркету» у 2017-2019 рр.

Складено за даними підприємства

Як можна побачити з табл. 2.3, якщо у 2017 році персонал, зайнятий безпосередньо у торгівлі, складав 10 осіб (50% за структурою), то у 2019 році чисельність персоналу, що працює безпосередньо у торгівлі зросла до 14 осіб та у структурі персоналу їхня частка збільшилася до 56,25%. Чисельність працівників, що зайняті іншою діяльністю компанії «Світ Паркету» також змінилася протягом періоду – з 10 осіб у 2017 році (50%) до 13 осіб у 2019 році (43,75%). Порівняно із 2017 роком чисельність працівників збільшилася на 6 осіб (+60%), порівняно із 2018 роком – зросла на 1 особу (+6,67%).

З 14 осіб торгового персоналу компанії «Світ Паркету» 10 осіб – працівники, які працюють магазині, у тому числі, у торговому залі, 4 особи – працівники, що забезпечують функціонування інтернет-магазину.

Фінансовий зріз. Вивчаючи стан фінансових ресурсів фінансовий стан компанії «Світ Паркету», виникає необхідність провести аналіз динаміки

фінансових результатів на основі показників фінансової звітності та узагальнити інформацію у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки фінансових результатів магазину
компанії «Світ Паркету» за 2017 – 2019 роки

Показники	Значення по рокам			Відхилення		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1199,96	50711	59388	49561	8677	58238
Валовий прибуток	200	7596	13010	7396	5414	12810
Фінансові результати від операційної діяльності:						
Прибуток	6,5	992	1429	985,5	437	1422,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:						
Прибуток	6,5	992	1429	985,5	437	1422,5
Чистий прибуток	6,4	998	1219	991,6	6,4	998

*Складено автором за даними компанії «Світ Паркету»

Провівши аналіз динаміки фінансових результатів компанії «Світ Паркету» за 2017 – 2019 роки можна зробити наступні висновки:

- розмір доходу від реалізації товарів та наданих послуг у 2019 році порівняно з 2017 роком збільшився на 58238 тис. грн., а порівняно з 2018 роком – зріс на 8677 тис. грн.
- в результаті змін у розмірі чистого доходу від реалізації товарів та послуг у 2019 році порівняно з 2017 та 2018 рокам існує тенденція до зростання розміру валового прибутку, що позитивно відображається на розмірі чистого прибутку.

Отже, доходи компанії «Світ Паркету» зростали більш значними темпами, ніж витрати що привело до отримання у 2019 році прибутку у розмірі 1219 тис. грн., що на 998 тис. грн. більше, ніж у 2017 – 2018 рр.

Розрахуємо показники ліквідності та розкриємо причини зміни ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка показників ліквідності компанії «Світ Паркету»

Показники платоспроможності	Норматив	2018 рік	2019 рік	Зміни (+, -)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,418	0,867	0,449
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,7	0,668	0,974	0,306
Загальний коефіцієнт ліквідності	> 2	2,067	2,617	0,549
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів)	Збільшення	245	337,7	92,7
Частка оборотних активів в загальній сумі активів		0,9993	0,9996	0,0003
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу		0,326	0,383	0,057

*Розраховано автором за даними компанії «Світ Паркету»

Платоспроможність означає наявність у підприємства коштів і еквівалентів, достатніх для розрахунків з кредиторською заборгованістю, що потребує негайного погашення.

Протягом досліджуваного періоду підприємство мало коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) в межах нормативу протягом 2018 – 2019 рр. (2,067 та 2,617), що характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. Зауважимо, що значення коефіцієнту збільшилось наприкінці 2019 року на 0,549. Цей коефіцієнт показує, що наприкінці 2019 року 2,617 грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності компанії «Світ Паркету» також покращився наприкінці 2019 року та становив 0,974 (для порівняння, у 2018 р. значення коефіцієнту становило 0,668. У поточному 2019 році фірма може розрахуватись із 97,4 % поточних зобов'язань за рахунок швидко ліквідних активів. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт швидкої ліквідності відповідає рекомендованому значенню.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що наприкінці 2019 року 86,7 % короткострокової заборгованості компанії «Світ Паркету» може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів. Для порівняння, у 2018 р. показник становив 41,8 %. Отже, за підсумками 2019 року компанія «Світ Паркету» характеризується високим ступенем ліквідності. Показник власних оборотних коштів виявляє достатність власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття його поточних активів на початку року. Це позитивно характеризує свободу маневру і фінансову стійкість, але вже наприкінці року підприємство наростило власні кошти. Частка оборотних активів в загальній сумі активів зросла наприкінці року та виявила 99,96 % власних оборотних коштів у складі майна підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу показав, що наприкінці року частка власного оборотного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти становить 38,3 %.

Проведений аналіз показав, що платоспроможність та ліквідність компанії «Світ Паркету» суттєво підвищилась протягом 2018 – 2019 рр. Коефіцієнти ліквідності показали зростання та відповідність нормативним значенням наприкінці року, отже підприємство характеризується високим ступенем ліквідності.

Перейдемо до дослідження зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище компанії «Світ Паркету» включає: споживачів, конкурентів, постачальників, закони і органи державного регулювання.

Компанія «Світ Паркету» працює практично на всі сегменти ринку, незалежно від віку і положення клієнтів. Споживачами є не лише окремі фізичні особи, але також юридичні особи: підприємства, організації, установи.

Постачальники компанії «Світ Паркету» реалізує продукцію відомих фірм-виробників, як іноземних, так і вітчизняних. ТОВ «Світ Паркету» є офіційним представником таких виробників: Loba і Stauf (Німеччина), Baltic Wood (Польща), CP Parquet (Італія), ArcoBaleno (Україна-Італія).

Споживачі. Споживачами компанії «Світ Паркету» є всі верстви населення, тому що підприємство пропонує широкий вибір паркету та ламінату, а також працює для b2c ринку. На відміну від інших магазинів які працюють в області, компанія «Світ Паркету» має перевагу тим, що дозволяє встановлювати помірні ціни на різні види товарів так як підприємство практично працює без посередників, купуючи продукцію у офіційних представників виробників. Нижче наведемо макросегментацію ринку для компанії «Світ Паркету» (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Макросегментування ринку для компанії «Світ Паркету»

	Критерій макросегментації	Сегменти
КОМУ?	Сегментування ринку за типом споживачів	– фізичні особи – заклади бізнес сфери – бюджетні та комунальні заклади (дитячі садки, школи, лікарні) – інші юридичні особи
ЩО?	Сегментування ринку за видом продукції	– ламінат, – масивна і паркетна дошка; – супутні матеріали для укладання підлогових покриттів: клеї, лаки, ґрунтовки, масла ; – інше
ЯК?	Сегментування ринку за географічним принципом	– локальне розташування (м. Київ); – розташування за межами міста
	Сегментування ринку за обсягом закупівлі товарів	– великі партії товарів; – середні партії товарів; – дрібні партії товарів.
	Сегментування ринку за ціновим фактором	– дешева продукція; – продукція середнього цінового сегмента; – продукція, за ціною вище середньої

*Складено автором за даними підприємства

Як видно з таблиці 2.5, основними критеріями макросегментації ринку для компанії «Світ Паркету» визначено сегментування ринку за типом споживачів, за географічним принципом, за обсягом закупівлі товарів, за видом продукції, за ціновим фактором. Велике значення при сегментації на даному ринку має географічний принцип, оскільки компанія «Світ Паркету» здійснює

доставку своїх товарів не тільки в межах міста Київ, а й за його межі. Але від цього, відповідно, залежить і формування ціни на товар, оскільки мають бути враховані транспортні витрати.

Важлива також сегментація за видом та обсягом партій товарів, що закупаються. Обсяг закупівлі дає можливість компанії «Світ Паркету» чітко формувати спеціальні пропозиції для споживачів, пропонувати їм додаткові вигоди, визначити для себе найбільш вигідних споживачів.

Нарешті, сегментувати ринок необхідно і за ціновим фактором, оскільки компанія «Світ Паркету» реалізує продукцію для різних цінових сегментів.

Таким чином, цільові сегменти для компанії «Світ Паркету» відповідають наступним критеріям:

- 1) За видами суб'єктів ринку – фізичні особи, бізнес сфера, бюджетні та комунальні заклади.
- 2) За географічною ознакою – у межах міста Київ, за межами міста.
- 3) За обсягами закупівель товарів – середній та дрібний.
- 4) За видами товарів – ламінат, масивна і паркетна дошка вітчизняних та світових виробників; широка лінійка різних супутніх матеріалів для укладання підлогових покриттів: клеї, лаки, ґрунтовки, масла та інше.
- 5) За ціновим сегментом – продукція середнього цінового сегмента та дорога продукція.

Конкуренти.

Основними конкурентами для компанії «Світ паркету» є ТОВ «Паркет Холл», «Паркет-Маркет», «Паркет-Центр». Ці компанії працюють за подібною схемою до компанії «Світ паркету», основою їх асортименту також є штучний паркет, мають середню частку ринку та працюють на ринку кінцевих споживачів. Наведемо конкурентів компанії «Світ Паркету» (табл. 2.7), для зручності звужимо аналіз, досліджуючи лише конкурентів з м. Київ, спеціалізовані підприємства, які здійснюють продаж посуду як через торгові точки, так і через інтернет-магазини.

Таблиця 2.7

Частки ринку підприємств, що торгують ламінатом, паркетом у м. Київ,
2019 р.

№ п/п	Компанія	Частка ринку, (%)
1	ТОВ «Паркет Холл»	11,3
2	«Паркет-Маркет»	11,0
3	«Світ Паркету»	8,5
4	«Паркет-Центр»	5,3
5	«Біг Хом»	4,1
6	ФОП Федоренко В.Д.	3,3
Всього по лідерам		43,5
Інші підприємства		56,5
Всього		100

*Побудовано автором дослідження на підставі власних досліджень ринку та даних компанії «Світ Паркету»

Отже, компанія «Світ Паркету» посідає третє місце на ринку, лідерами якого є спеціалізовані підприємства ТОВ «Паркет Холл» та «Паркет-Маркет», що також реалізують посуд оптом та у роздріб, мають власні складські приміщення та інтернет-магазини.

Аналіз сильних та слабких сторін компанії «Світ Паркету» у порівнянні з конкурентами представлено у таблиці 2.8.

Компанія «Світ Паркету» за даними таблиці 2.8 має переваги (сильні сторони), що стосуються якості паркету.

Також компанія має переваги за кількістю порід дерев, паркет з яких присутній в асортименті, також асортимент компанії «Світ Паркету» виділяється з усіх компаній наявністю преміальних сортів паркету, що також є «плюсом» для компанії, спектр надання сервісних послуг, кваліфікація персоналу в області паркетних робіт.

Слабкими ж сторонами компанії є: нижчий гарантійний термін на продукцію ніж у конкурентів, відсутність безкоштовної доставки та слабка розгалуженість системи збуту.

Таблиця 2.8

Аналіз сильних та слабких сторін фірми у порівнянні з конкурентами

№ n/n	Фактор конкурентоспроможності	Бал	Рейтинг товарів-конкурентів						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
1.	Якість технічного виконання продукції	20		М	Ц С				
2.	Асортимент (ширина і глибина)	18		М С	Ц				
3.	Термін надання гарантії	15					М С Ц		
4.	Варіація цін	19			Ц	М	С		
5.	Лояльність споживачів до компанії	17		М			Ц	С	
6.	Надання консультаційних послуг та професійних порад	17		М Ц	С				
7.	Можливість отримання послуг по вкладанні паркету	16				М Ц			
8.	Можливість отримання послуги дизайн-студії	16	М Ц			С			
9.	Можливість комплексної покупки (наявність супровідних матеріалів)	15				М Ц С			
10.	Ефективність засобів по стимулюванню збуту	15				С	Ц	М	
11.	Розгалуженість системи збуту	17					М Ц	С	
12.	Наявність безкоштовної доставки	14					М Ц	С	
13.	Швидкість терміну поставки	16		М		Ц	С		
14.	Кваліфікація персоналу	17		М Ц	С				

ТОВ «Паркет Холл» - С

«Паркет-Маркет» - М

«Світ Паркету»- Ц

За результатами досліджень складемо таблицю SWOT- аналізу (Додаток Г табл. 2.9).

Таким чином, можна дійти висновку, що компанія «Світ Паркету» у своїй діяльності в цілому досягає поставлених цілей, отримує чистий прибуток, нарощує обсяги товарообороту. Співпраця компанії «Світ Паркету» із постачальниками та споживачами є цілком такою, що відповідають інтересам всіх сторін.

На основі вищесказаного можна визначити ключові висновки з проведеного SWOT-аналізу компанії «Світ Паркету», що відображає поточне положення підприємства на ринку, її переваги і недоліки, а також погрози і можливості:

Сильні сторони:

- багаторічний досвід роботи;
- широка мережа постачальників, робота із вітчизняними виробниками;
- широкий та різноманітний асортимент, порівняно помірні ціни на деякі види товарів;
- налагоджений продажний сервіс;
- швидке та якісне обслуговування покупців;
- робота із різними сегментами споживачів, що дозволяє диверсифікувати ризики бізнесу

Слабкі сторони:

- недостатньо можливості точно прогнозувати майбутні проблеми із-за нестійкого економічного положення в країні;
- неможливість знизити ціну на деякі дорогі імпортні товари внаслідок великих витрат;
- велика залежність від постачальників.

Ризики:

- значний вплив пандемії коронавірусу на стан торгівлі та галузь, на котру приходить значний обсяг продажів компанії;
- загострення конкуренції;

- зростання темпів інфляції, курсу валюти;
- скорочення купівельної спроможності споживачів.

Можливості:

- удосконалення політики продажів, збільшення асортименту товарів;
- вихід на нові ринки і пошуки нових сегментів.

Отже, можна зробити висновок, що до пандемії компанія «Світ Паркету» мав сильну позицію на ринку і високий рівень ефективності організаційно-управлінської діяльності. Слабкі сторони організаційно-управлінської діяльності характеризуються тим, що в компанії не здійснювали значущого негативного впливу на його діяльність, а сильні сторони позитивно впливали на його роботу у цілому. Але внаслідок пандемії та запровадженого карантину, ситуація значно змінилася. Щоб витримати конкуренцію, компанія «Світ Паркету» змушений шукати альтернативи існуючим стратегіям, удосконалювати свій професійний торговий маркетинг, оптимізувати систему продажів та економити на витратах. Крім того, підприємству слід постійно проводити заходи щодо підвищення якості послуг, розширення асортименту товарів тощо.

Організаційно-управлінська діяльність компанії «Світ Паркету» має суттєвий рівень, адже компанія є лідером на ринку паркету та паркетних послуг і позиціонує, підкреслюючи цільове направлення діяльності компанії. На українському ж ринку компанія, також позиціонує себе як продавець якісної паркетної продукції. Таке позиціонування є логічним продовженням філософії компанії та наслідком високого рівня організаційно-управлінської діяльності компанії «Світ Паркету». Проте, на сьогодні таке позиціонування компанії не до кінця відображає напрямок діяльності компанії на території України. Слід також зазначити, що імідж компанії є несформованим і, по суті, не ведеться робота задля побудови іміджу компанії на ринку.

2.2 Оцінка ефективності організаційно-управлінської діяльності на підприємстві

Оцінку ефективності організаційно-управлінської діяльності компанії «Світ Паркету», проведемо на основі розрахунку таких показників:

Структурний коефіцієнт централізації, який розраховується за формулою:

$$DO_{\text{цл}} = \frac{N_{\text{цл}}}{n_{\text{оп}}}, \quad (2.1)$$

де $N_{\text{цл}}$ – кількість структурних підрозділів, керованих з одного центру;

$n_{\text{оп}}$ – загальна кількість структурних підрозділів.

Коефіцієнт централізації управління, який розраховується за формулою:

$$DO_{\text{цв}} = \frac{N_{\text{цв}}}{N_{\text{во}}}, \quad (2.2)$$

де $N_{\text{цв}}$ – кількість працівників центрального управління;

$N_{\text{во}}$ – загальна кількість працівників управління.

Коефіцієнт складності управління, який розраховується за формулою:

$$DO_{\text{сл}} = \frac{Ч_{\text{с}}}{Ч}, \quad (2.3)$$

Де $Ч_{\text{с}}$ – кількість посад;

$Ч$ – загальна чисельність працівників підприємства.

Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{е}} = \frac{P_{\text{н}}}{З_{\text{у}}}, \quad (2.4)$$

де $P_{\text{н}}$ – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

$З_{\text{у}}$ – витрати на управління (фонд заробітної плати) прийнятих робітників за період, осіб.

Розрахуємо наведені показники для компанії «Світ Паркету» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності організаційно-управлінської діяльності компанії
«Світ Паркету» у 2017 – 2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				2019/ 2018	2019/ 2017
Кількість структурних підрозділів, керованих з одного центру	2	2	3	1	1
Загальна кількість структурних підрозділів	3	4	5	1	2
Структурний коефіцієнт централізації	0,67	0,5	0,6	0,1	-0,0667
Кількість працівників центрального управління	3	3	3	0	0
Загальна кількість працівників управління	4	4	5	1	1
Коефіцієнт централізації управління	0,75	0,75	0,6	-0,15	-0,15
кількість посад	10	9	11	2	1
Загальна чисельність працівників підприємства	16	14	16	2	0
Коефіцієнт складності управління	0,625	0,643	0,688	0,0446	0,0625
Кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління, тис. грн.	6,4	991,6	221	-770,6	214,6
Витрати на управління (фонд заробітної плати) прийнятих робітників за період, тис. грн.	0	0	144	144	144
Коефіцієнт ефективності організаційної структури	-	-	1,535	-	-

*Розраховано автором дослідження на підставі даних компанії «Світ Паркету»

Динаміку розрахованих показників відобразимо на рис. 2.7. Відповідно до проведених розрахунків ефективності організаційної структури компанії «Світ Паркету» у 2017 - 2019 рр. можна зробити такі висновки.

Структурний коефіцієнт централізації компанії «Світ Паркету» у 2019 р. зменшився на 0,0665 порівняно з 2017 р., а порівняно із 2018 р. він зріс та майже повернувся на початковий рівень (0,6).

Коефіцієнт централізації управління мав найбільше значення у 2017-2018 рр. (0,75), а у 2019 р. зменшився на 0,15 порівняно з 2018 р. Коефіцієнт складності управління компанії «Світ Паркету» протягом усього періоду, що аналізується, зростав. Так, у 2019 р. він дорівнює 0,688, що на 0,0625 більше, ніж у 2017 році (рис. 2.10) та на 0,0446 більше, ніж у 2018 році.

Такі зміни відбулися за рахунок зміни середньооблікової чисельності працівників протягом періоду



Рис. 2.7. Динаміка змін структурного коефіцієнта централізації, коефіцієнта централізації управління, коефіцієнта складності управління компанії «Світ Паркету» у 2017 - 2019 рр.

Розраховано за даними підприємства

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури повинна оцінюватися у процесі аналізу структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

У компанії «Світ Паркету» коефіцієнт ефективності організаційної структури у 2019 році мав значення 1,535.

У попередніх роках показник взагалі не було визначено, оскільки у 2017-2018 рр. компанія «Світ Паркету» не розширювала штат та навпаки скорочував чисельність працюючих. Це обумовлено спадом у операційній діяльності компанії «Світ Паркету», однак за останній рік ділова активність підприємств покращилась, про що свідчить зростання обсягів продажів та чистого прибутку підприємства. За результатами аналізу можна говорити про те, що система управління компанії «Світ Паркету» є достатньо ефективною, враховуючи сучасний економічний стан економічної кон'юнктури в Україні. Однак такий стан не є стабільним, про що свідчать дані попередніх років.

Крім того, встановлено, що окрім розвитку своєї основної діяльності, керівництво компанії «Світ Паркету» не спрямовує кошти на розвиток кадрового потенціалу, на що слід звернути увагу. Розвиток персоналу забезпечує суб'єктам господарювання підвищення рівня їх конкурентних позицій на ринку, що значно підвищує рівень прибутковості.

Таким чином, для компанії «Світ Паркету» перехід до нової організаційної структури управління є одним з ефективних напрямків реструктуризації підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Реструктуризація без наявності відповідної організаційної структури не може бути успішною. Тому для компанії «Світ Паркету» існує необхідність у побудові організаційної структури, діяльність якої оцінювалася і стимулювалася в залежності від досягнутих результатів реструктуризації. Такими можуть бути як новостворювані підрозділи, так і

колишні, функції яких повинні бути приведені у відповідність з новими завданнями.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОМПАНІЇ «СВІТ ПАРКЕТУ»

3.1 Використання інформаційних технологій в організаційно-управлінській діяльності в компанії «Світ Паркету»

Одним із найпотужніших інструментів конкуренції є впровадження на підприємстві сучасної інформаційної системи, завдяки якій стає можливим використання інноваційних інструментів для обслуговування клієнтів; підвищення ефективності роботи; розробка нових ніш для ведення бізнесу; аналіз бізнес-процесів підприємства; оптимізація, формалізація, опис бізнес-процесів; проектна документація; автоматизація бізнес-процесів підприємства; впровадження та обслуговування програмних продуктів.

Для забезпечення ефективної роботи сучасним підприємствам потрібна ІТ-інфраструктура, що складається з інтегрованого набору систем, програм та послуг. ІТ-інфраструктура повинна бути інтегрованою, максимально надійною, грамотно розробленою, мати великий запас міцності не тільки для того, щоб відповідати поточному стану бізнесу, а й враховувати його майбутній розвиток. Саме для «правильного проектування» ІТ-інфраструктури необхідно створити ІТ-стратегію, яка являє собою набір системних рішень, спрямованих на довгострокове вдосконалення технологічних і технічних складових інформаційної системи підприємства.

В даний час компанія «Світ Паркету», як і більшість українських компаній, не використовує автоматизованих систем управління продажами, тоді як провідні іноземні компанії вже давно впроваджують системи з акцентом на зовнішнє управління продажами - відомі в Європі як CAS-системи. Ця система інтегрована в загальну систему управління підприємством - ERP-систему [33].

Ми рекомендуємо компанії «Світ паркету» використовувати в управлінні збутовою діяльністю вже існуючі українські аналоги CAS-систем, пристосовуючи їх до потреб підприємства.

При розробці нових положень про відділи, посадові інструкції працівників повинні користуватися послугами консалтингових організацій, оскільки їх точність і чіткість у майбутньому залежатимуть від ефективності відповідних виконавців. Крім того, надалі потрібно буде перевірити відповідність кваліфікації та знань кожного працівника вимогам його посадових інструкцій. Наслідком такої перевірки може бути необхідність вдосконалення навичок ряду кадрових перестановок.

Наступним кроком є формування оновленої фрагментарної організаційної структури компанії «Світ паркету» відповідно до проектно-орієнтованого підходу. Проведення процесу реструктуризації компанії «Світ паркетної компанії» також передбачає розробку відповідних управлінських рішень для організаційних змін. Компанія "Світ паркету", яка має потенціал для збільшення продажів, але існує проблема якнайшвидшого швидкого та ефективного освоєння нових видів продажів. Основними проблемами, які потребують вирішення, є (див. Додаток 3 Таблицю 3.1).

Таким чином, згідно з вищезазначеною пропозицією, при реструктуризації організаційної структури відповідно до проектно-орієнтованого підходу до фрагментарного типу організаційної структури компанії "Світ паркету", вирішення цих проблем приймає група "впереміш у структурі «склад» - «відділ збуту» - «відділ постачання».

При цьому працівники групи адміністративно підпорядковуються заступнику директора, а функціонально керівнику відділу збуту, який видає завдання, визначає строки завершення робіт та ресурси, виділені для вирішення завдань.

З іншими функціональними підрозділами зазначена група (комітет з продажів та логістики) здійснює інформаційне горизонтальне спілкування, а

безпосередньо з магазинами компанії "Світ паркету" здійснюється інформаційно-рекомендаційне спілкування.

Персонал групи повинен складатися з 2-3 працівників, при цьому перевага надається працівникам, які:

- 1) мати значний досвід роботи у сфері торгівлі;
- 2) здатні вирішувати питання збуту, маркетингу, логістики, забезпечення якості організації та технології торгівлі, дослідження ринку, системне надання управлінської інформації.

Перед початком роботи над проектом за визначеними завданнями співробітники групи повинні скласти план роботи, який затверджується керівником групи (заступником директора компанії «Світ паркету»).

План роботи групи повинен включати такі основні заходи:

1. Розробка детальної програми реалізації завдань із переліком конкретних заходів, відповідальних за їх виконання, термінів, кошторисних витрат та очікуваних результатів.

2. Вибір та обґрунтування конкретних процесів з метою їх використання у проєкті.

3. Розробка програми реалізації розроблених заходів щодо реалізації певних завдань.

- Розробка критеріїв оцінки результатів впровадження розробки. Для цього можуть бути використані такі показники, як: обсяги продажів; номенклатура продажів; кількість скарг; вартість одного продажу.

5. Забезпечення досягнутих результатів реалізації поставлених завдань.

Однак в реальних умовах просування своєї продукції на конкурентних ринках, що склалися на даний момент, діяльність компанії "Світ паркету" може бути обмежена численними факторами, основними з яких є:

- насиченість ринку даного виду продукції;
- конкуренція з фірмами, що пропонують подібну продукцію, призначену для того самого ринку;
- небезпека зменшення платоспроможного попиту.

Нейтралізувати ці обмежуючі фактори і одночасно досягти зростання економічних показників за пропонованою фрагментарною організаційною структурою управління можна за допомогою таких підходів:

- виведення на ринок нових видів продукції - це може стимулювати додатковий попит, а якщо частка компанії на цьому ринку не велика, допоможе її збільшити;
- проникнення на нові ринки з тією ж продукцією;
- впровадження новітніх технологій в організацію продажів та роботу з клієнтами.

Таким чином, розвиток організаційної структури компанії «Світ паркету» відповідно до мінливих вимог навколишнього середовища, відновлює внутрішній і зовнішній баланс компанії, забезпечує її перехід в новий стан якості та створює необхідні передумови для нормальної роботи.

У процесі розвитку підприємства старі елементи та зв'язки організаційної структури відмирають і з'являються нові, які більше відповідають новим ринковим умовам. Загалом, у процесі управління організаційним розвитком відбувається систематичне вдосконалення різних аспектів компанії «Світ паркету»: як в цілому, так і окремих підрозділів та працівників; раціоналізація внутрішньої структури; процеси збуту, робочої сили, управління.

Успіх або невдача створення та розвитку роздробленої організаційної структури компанії «Світ паркету» відповідно до проектно-орієнтованого підходу залежить від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів. Завдання включає наявність необхідних матеріальних, людських, фінансових, інформаційних та інших ресурсів; можливість швидко маневрувати ними. Це надає організації гнучкість, здатність легко долати інерцію та пристосовуватися до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов.

Розглянемо цей процес з точки зору окремих організаційних підрозділів структури підприємства.

Під час організаційного проекту вдосконаленої маркетингової / збутової діяльності компанія "Світ паркету" розробила матрицю розподілу

відповідальності відповідно до визначених пріоритетів продажів та виявлених недоліків (Додаток І).

На основі матриці розподілу відповідальності, чіткості та адекватності делегування повноважень перевіряються сумісні права прийняття рішень, обґрунтованість функціональних зв'язків, ступінь централізації управління, роль компанії «Світ Паркет» та його керівництво у прийнятті рішень. виготовлення перевіряються. Розроблена матриця відображає наші пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури компанії «Світ паркету». Він розподіляє відповідальність в цілому за маркетингову та збутову політику підприємства, а також детально визначає конкретні завдання щодо використання маркетингових інструментів.

Наступним кроком у підвищенні ефективності організаційно-управлінської діяльності є внесення змін та формування нової організаційної структури управління компанією «Світ паркету» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура компанії «Світ Паркету»

*Побудовано автором дослідження

Для чіткішого уявлення про організаційну структуру управління слід дотримуватися наступних правил:

1. Структурні одиниці, що належать до одного рівня підпорядкування, також графічно відображаються на одному рівні.

2. Деталізація організаційної структури на різних рівнях повинна бути однаковою. У нашому випадку акцент робиться на маркетинговій / збутовій діяльності організації.

3. Різні функціональні підрозділи управління не слід плутати.

Дотримуючись усіх принципів та правил організаційного проектування, ми отримуємо вдосконалену організаційну структуру управління компанією «Світ паркету» (рис. 3.1).

Отже, метою реструктуризаційних змін, які пропонується проводити у компанії «Світ Паркету» не є формування принципово нової структури управління організацією, тобто революційні зміни, що супроводжуються переважно тимчасовою зупинкою операційних та бізнес-процесів, ризикованістю втрати частки ринку тощо.

Це є поступова реорганізація в окремих підрозділах фірми, тобто еволюційні зміни.

При визначенні ефективності проектних заходів щодо ефективного вдосконалення організаційної структури управління слід порівнювати існуючу організаційну структуру управління із проектною.

3.2 Прогнозна оцінка ефективності функціонування системи діагностики організаційно-управлінської діяльності

Ефективність організаційного проектування не може бути формалізована за допомогою одного показника.

Існуючі показники інтегральної ефективності не дають повної уяви про результат, тому пропонується комплексний набір критеріїв ефективності системи управління, які групуються за двома напрямками:

- ступінь відповідності досягнутих результатів поставленим цілям виробничо-господарської діяльності (цільовий аспект);
- ступінь відповідності процесу функціонування системи управління вимогам до його змісту, організування і властивостей (затратний аспект).

На практиці добре зарекомендувала себе методика експертної оцінки організаційно-технічного проектної структури, а також окремих її підсистем, в нашому випадку маркетингової/збутової. На основі їх порівняння експертами приймається рішення з обґрунтування ефективності організаційного проектування, отже, прийнятності або неприйнятності організаційних змін.

У табл. 3.2 наведемо перелік витрат компанії «Світ Паркету» на удосконалення організаційної структури.

Таким чином, сума витрат на організаційні зміни становить 25 500 грн., та 71 200 грн. потрібно на встановлення АСУ збутом. Для оплати праці додаткових працівників щорічно буде витрачатись 423 940 грн.

Загальна сума витрат компанії «Світ Паркету» на удосконалення організаційної структури становить 543 240 грн.

Таблиця 3.2

Обґрунтування прогнозних витрат компанії «Світ Паркету» на удосконалення організаційної структури

Витрати	Сума, тис. грн.
Організаційні витрати на реструктуризацію (оформлення документів, складання посадових інструкцій, реорганізація штатного розкладу тощо)	25,5
Річний фонд оплати праці адміністратора групи збуту та логістики	149,04
Річний фонд оплати праці маркетолога	135,8
Річний фонд оплати праці КАМ-менеджера	139,1
Встановлення автоматизованої системи управління збутом	71,2
Обладнання робочих місць працівників групи збуту та логістики сучасними комунікаційними технологіями	22,6
Разом	543,24

*Побудовано автором дослідження

Визначимо сумарний ефект, що отримає компанія «Світ Паркету» від удосконалення організаційної структури.

Економія загальному фонді витрат на відрядження менеджерів з продажу завдяки реорганізації роботи відділу збуту становить 40 000 грн.

Виконаємо прогноз економічної ефективності від удосконалення організаційної структури із використанням методу експертної оцінки. Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції компанії «Світ Паркету» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6}, \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2020 р. внаслідок проведення заходу, на підприємстві компанії «Світ Паркету» було опитано провідних спеціалістів та керівників фірми і отримано такі результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів компанії «Світ Паркету» *

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	819,61	737,65	901,57	852,39	721,25	754,04	827,80

*Складено за отриманими експертними оцінками

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнознє значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = 802,04 \text{ тис. грн.}$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	819,61	737,65	901,57	852,39	721,25	754,04	827,80	-
$O_{\text{сер}}$	802,04							
$\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	17,56	-64,40	99,52	50,35	-80,79	-48,01	25,76	-
ΔO^2	308,46	4147,07	9904,99	2534,85	6527,01	2304,54	663,53	26390,45

*Складено автором дослідження

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{26390,45}{7}} = 61,4 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (w), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\% = \frac{61,4}{802,04} \cdot 100\% = 7,66\%$$

Оскільки $7,66\% < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції компанії «Світ Паркету» внаслідок удосконалення організаційної структури за фрагментарним типом приймаємо 852,39 тис. грн. Найбільш вірогідний обсяг реалізації визначається методом медіан, тобто середнього значення рядку. За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 901,57 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 721,25 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції компанії «Світ Паркету» внаслідок удосконалення організаційної структури за фрагментарним типом за отриманими експертними оцінками:

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6} = \frac{901,57 + 4 \cdot 852,39 + 721,25}{6} = 838,73 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, отриманий за експертними оцінками працівників компанії «Світ Паркету» прогнозний приріст реалізації внаслідок удосконалення організаційної структури за фрагментарним типом очікується у розмірі 838,73 тис. грн., що, враховуючи визначений кошторис на здійснення відповідних зміни, дозволяє спрогнозувати ефект від заходу у розмірі:

$$E = 838,73 - 543,24 = 295,49 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо узагальнюючу таблицю 3.4, де наведемо отримані оцінки результативності представлених заходів щодо удосконалення організаційної структури за фрагментарним типом відповідно до реалізації проектно-орієнтованого підходу у компанії «Світ Паркету».

Таблиця 3.4

Оцінки результативності визначених заходів для компанії «Світ Паркету»

Показник	Очікуваний ефект, тис. грн.
Ефект від удосконалення організаційної структури за фрагментарним типом	+295,49
Економія на фонді витрат на відрядження менеджерів з продажу	+40
Разом	+335,49

*Побудовано автором дослідження

Результати, представлені у табл. 3.4 надають підстави стверджувати, що запропоновані заходи є ефективними для компанії «Світ Паркету» та відповідно є доцільними для впровадження. Загальний ефект від удосконалення організаційної структури відповідно до реалізації проектно-орієнтованого підходу оцінюється у розмірі +335 490 грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Діагностика управлінської діяльності підприємства - це процес оцінки стану підприємства, тенденцій його зміни (зміни самого стану) за відповідними бізнес-показниками з метою вироблення рекомендацій щодо подальшого усунення проблем, слабких місць існування (функціонування) підприємства, забезпечити новий та якісний розвиток та формування перспектив з урахуванням можливих наслідків за можливі порушення законодавства у галузі економіки, права та управління підприємствами.

Система цілей діагностики підприємства з окремими та системними діагностичними напрямками, яка містить групову або часткову діагностичну мету, як діагностика в системі управління підприємством.

Діагностика підприємства в системі управління як функція контролю включає три складові: 1) аналіз та аргументацію; 2) оцінка; 3) ідентифікація.

На основі теоретичних висновків доцільно розробити методи кількісної оцінки ефективності системи управління та впровадити результати в процеси прийняття управлінських рішень.

Формування рекомендацій щодо вдосконалення цілей адміністративної діагностики, перспектив подальших досліджень у цьому напрямку.

Основна мета діагностики - діагностувати досліджуваний об'єкт та виявити зміни в його стані з метою формування майбутніх перспектив розвитку. Тільки при досягненні певної мети на основі формування аналітичної бази даних діагностики можна говорити про перехід до вибору економічної політики та стратегії через розробку та прийняття управлінських рішень. Завдяки детальному плануванню, моделюванню та постійному моніторингу ризик отримання неточних результатів діагностики підприємства зменшиться. За допомогою діагностичних процедур можна всебічно проаналізувати економічну діяльність підприємств, а також виявити перспективи її розвитку.

Об'єктом дослідження в цій роботі є компанія "Світ паркету", яка в 2002 році відкрила перший салон з продажу підлогових покриттів та паркетної хімії.

За ці роки асортимент компанії розширився в десятки разів, незмінна європейська якість продукції, помірні ціни на паркетну дошку та послуги кваліфікованого персоналу.

Організаційно-управлінська діяльність компанії "Світ паркету" має значний рівень, оскільки компанія є лідером на ринку паркетних та паркетних послуг та позицій, підкреслюючи цільовий напрямок діяльності компанії. На українському ринку компанія також позиціонує себе як продавець якісних паркетних виробів. Таке позиціонування є логічним продовженням філософії компанії та наслідком високого рівня організаційно-управлінської діяльності компанії "Світ паркету". Однак сьогодні таке позиціонування компанії не повністю відображає напрямок діяльності компанії в Україні. Слід також зазначити, що імідж компанії є несформованим, і фактично не проводиться жодної роботи з формування іміджу компанії на ринку.

В даний час «Світ Паркету», як і більшість українських компаній, не використовує автоматизованих систем управління продажами, тоді як провідні іноземні компанії вже давно впроваджують системи з акцентом на зовнішнє управління продажами - відомі в Європі як CAS-системи. Ця система інтегрована в загальну систему управління підприємством - ERP-систему [33].

Ми рекомендуємо компанії «Світ паркету» використовувати в управлінні збутовою діяльністю вже існуючі українські аналоги CAS-систем, пристосовуючи їх до потреб підприємства.

При розробці нових положень про відділи, посадові інструкції працівників повинні користуватися послугами консалтингових організацій, оскільки їх точність і чіткість у майбутньому залежатимуть від ефективності відповідних виконавців.

Згідно з представленою пропозицією, при реструктуризації організаційної структури відповідно до проектно-орієнтованого підходу до фрагментарного типу організаційної структури компанії «Світ паркету», вирішення цих проблем приймає група, "втручаючись" в структура "склад" - "відділ продажів" - "відділ". постачання ". При цьому працівники групи адміністративно

підпорядковуюються заступнику директора, а функціонально керівнику відділу продажів, який видає завдання, визначає строки завершення робіт та ресурси, виділені для вирішення завдань. З інших функціональних підрозділах зазначена група (комітет з продажів та логістики) здійснює інформаційний горизонтальний зв'язок, а безпосередньо з магазинами компанія «Світ паркету» здійснює інформаційно-рекомендаційний зв'язок.

1. Встановлено наступні заходи щодо реформування організаційної структури «Світ Паркету» відповідно до проектно-орієнтованого підходу:

- необхідно сформувати ефективну систему методів ринкових досліджень, оскільки ринок посуду в Україні стає надалі все більш динамічним. Для оптимального функціонування цієї системи методів штат з двох менеджерів з продажу компанії «Світ Паркету» потрібно зміцнити висококваліфікованим маркетологом;

- особистий контакт менеджера з продажу із представником покупця часто замінюється телефонним, що послаблює комунікаційний зв'язок і нівелює основну перевагу особистого продажу. Робоче місце усіх менеджерів з продажу необхідно оснастити не лише телефонами, але й засобами для проведення відеоконференцій;

- ключовими споживачами є крупні замовники, оптові фірми. Саме для них, в першу чергу, необхідно формувати систему збутового сервісу. Цими питаннями буде займатися КАМ-менеджер, посаду якого буде запроваджено у штатний розпис;

- передбачається впровадити інформаційну систему з управління та формування збутової логістики компанії «Світ Паркету» .

Під час організаційного проекту для компанії «Світ паркету» розроблена матриця розподілу відповідальності відповідно до визначених пріоритетів продажів та виявлених недоліків. З дотриманням усіх принципів та правил організаційного проектування була отримана вдосконалена організаційна структура управління компанією «Світ паркету». Таким чином, мета реструктуризаційних змін, запропонованих компанії «Світ паркету», не полягає

у формуванні принципово нової структури управління організацією, тобто революційних змін, що супроводжуються головним чином тимчасовим припиненням операційних та бізнес-процесів, ризиком втрати ринку поділитися та багато іншого. Це поступова реорганізація в окремих підрозділах фірми, тобто еволюційні зміни.

Ефективність організаційного проекту не може бути оформлена одним показником. Існуючі показники інтегрованої ефективності не дають повного уявлення про результат, тому пропонується всебічний набір критеріїв ефективності системи управління.

Встановлена сума витрат на організаційні зміни становить 25 500 грн та 71 200 грн. необхідний для встановлення продажів САУ. Щорічно на оплату додаткових працівників витратиметься 423 940 грн. Загальна сума витрат компанії «Світ паркету» на вдосконалення організаційної структури становить 543 240 грн. Економія до загального фонду витрат на відрядження менеджерів з продажу за рахунок реорганізації відділу продажів становить 40 000 грн.

За експертними оцінками співробітників компанії «Світ Паркету», прогнозоване збільшення продажів за рахунок вдосконалення організаційної структури за фрагментарним типом очікується на суму 838,73 тис. Грн., Що з урахуванням кошторисного бюджету на відповідні зміни передбачає ефект від події в сумі 295, 49 тис. грн. Загальний ефект від організаційно-управлінської діяльності компанії оцінюється в +335 490 грн.

Таким чином, пропоновані заходи щодо вдосконалення організаційно-управлінської діяльності компанії «Світ паркету» за всіма визначеними показниками прогнозуються як ефективні та доцільні для реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Абрютина, М. С. Финансовый анализ / М.С. Абрютина. - М.: Дело и сервис, 2014. - 192 с.
- 2 Андрушків Б.М. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві / Б.М. Андрушків, А.І. Піхурко // Збірник тез доп. IV Міжн. наук.техн. конф. молодих уч. та студентів "Актуальні задачі сучасних технологій", (25—26 листопада 2015 р.). — Т.: ТНТУ, 2015. — Т. 2. — С. 168—169 — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).
- 3 Бергер А. Д. Сучасні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі України / А. Д. Бергер // Інтелект ХХІ. — 2017. — № 1. — С. 41–51.
- 4 Блажевич Олег Георгиевич Комплексная финансовая диагностика предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2018. №1 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-finansovaya-diagnostika-predpriyatiya> (дата обращения: 21.11.2020).
- 5 Варнакова Галина Федоровна Диагностика финансового состояния предприятия как основной фактор финансовой безопасности // РППЭ. 2019. №1 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiya-kak-osnovnoy-faktor-finansovoy-bezopasnosti> (дата обращения: 21.11.2020).
- 6 Васильева, Л. С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. - М.: КноРус, 2017. - 880 с.
- 7 Гавкалова Наталія Леонідівна, Бабарицький Олександр Васильович НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА // БИ. 2018. №4 (483). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukovo-metodichniy-pidhid-do-formuvannya-strategiyi-efektivnogo-menedzhmentu-pidpriemstva> (дата обращения: 21.11.2020).

- 8 Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. теория и практика 2-е изд., пер. и доп. учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 570 с.
- 9 Гладій М. В. Функціонування м'ясопереробної галузі України в глобальній продовольчій системі / М.В. Гладій, М. П. Сичевський // Вісник аграрної науки. — 2018. — № 5 (782). — С. 5–11.
- 10 Глебова А.О. Економічна діагностика як основа визначення передумов розвитку підприємства в умовах кризи / А.О. Глебова, А.Ш. Абдуллаєва // Молодий вчений. — 2015. — № 12 (27), Ч. 1. — С. 154—158. 5
- 11 Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / Є. П. Голубков. -, 2017. - С. 358-390.
- 12 Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>
- 13 Гудзь О. Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2018. — № 3 (25). — С. 4—11.
- 14 Діагностика кризи як основа забезпечення розвитку підприємства/ Біловол Раїса Іванівна. Електронний ресурс. — Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/17.pdf
- 15 Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного менеджменту / і. о. да- видова // вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації. — 2015. — вип. 46. — С. 16–25.
- 16 Данилова Н.П., Халтурина Е.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия // Скиф. 2018. №4 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya-5> (дата обращения: 21.11.2020).

- 17 Дані Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». — Режим доступу : <http://smida.gov.ua> (дата звернення 17.11.2020).
- 18 Данченко Л. А. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 486 с.
- 19 Джеджула В. В. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська // Інвестиції: практика та досвід. — 2017. — № 11. — С. 10–14.
- 20 Довбня С.Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики / С.Б. Довбня // Економічний вісник Національного гірничого університету. — 2015. — № 1. — С. 118–123.
- 21 Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. ... Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. — Львів : Видавництво ЛКА, 2016. — 484 с
- 22 Драган О. І. Запровадження технології аутсорсингу для удосконалення бізнес-процесів підприємства / О. І. Драган // Інтелект ХХІ. — 2018. — № 2. — С. 135–139.
- 23 Дьяченко Ю. В. Інноваційна діяльність м'ясопереробних підприємств України / Ю. В. Дьяченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. — 2017. — Вип. 16. — Ч. 1. — С. 94–97
- 24 Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності [електронний ресурс] / К. С. Жадько // Ефективна економіка. — 2015. — № 10. — режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
- 25 Захаренко Н. С. Удосконалення підходу до формування системи прогнозування антикризових заходів управління на промислових підприємствах / Н. С. Захаренко // Молодий вчений. — 2017. — № 6 (46). — С. 434–438.

- 26 Згалат-Лозинська Л. О. Удосконалення професійної орієнтації на основі прогнозування тенденцій ринків праці та освітніх послуг. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9. С. 313-323.
- 27 Карп'як М. О. Особливості функціонування ринку м'яса в Україні та його вплив на розвиток економіки регіонів / М. О. Карп'як // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. — 2018. — Вип. 1 (129). — С. 77–80.
- 28 Ковалев, В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 720 с.
- 29 Коваленко В. В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2(1). С. 17-20.
- 30 Коваленко В. В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2(1). С. 17-20.
- 31 Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. — Видання 2-ге. — К.: Центр учбової літератури, 2016. — 456
- 32 Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З.Б. Литвин // Економічний аналіз: зб. наук. праць. — Тернопіль: ТНЕУ, 2015. — Т. 21, № 2. — С. 152—156.
- 33 Маховський Д. В. Сучасні тенденції розвитку регіонального ринку м'яса в Україні / Д. В. Маховський // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. — 2017. — Вип. 33. — С. 58–64.
- 34 Мулик Т. О. Роль економічної діагностики в діяльності підприємства. *Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу*: тези виступів Міжнар. наук. конф. Житомир, 2017. С. 343-345.
- 35 Мулик Т. О. Роль економічної діагностики в діяльності підприємства. *Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу*: тези виступів Міжнар. наук. конф. Житомир, 2017. С. 343-345.

- 36 Мулик Т. О., Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17(2019). С. 158-164. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-25).
- 37 Назаренко і. м. Діагностика в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу / і. м. назаренко // економіка: реалії часу. — 2016. — № 1 (23). — С. 114–122.
- 38 Овчарук О. М. Економічна діагностика в системі антикризового управління підприємств агропродовольчої сфери / О. М. Овчарук // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2018. — № 4 (44). — С. 49–52.
- 39 Офіційний сайт державної служби статистики України [електронний ресурс]. — режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 40 Рибаків М. В. Діагностичні та контролінгові процедури в управлінні аграрними підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 1. С. 66-75.
- 41 Рибаків М. В. Діагностичні та контролінгові процедури в управлінні аграрними підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 66-75.
- 42 Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження / А.В. Роговий // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — Вип. 6. — С. 457—459.
- 43 Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження / А.В. Роговий // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — № 6. — С. 457–459.
- 44 Сарай Н. І. Економічна діагностика : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. с. 165.
- 45 Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства та відповідальність за порушення трудового законодавства / Р. М. Скриньковський, Р. І. Крамар // Вісник Південного Регіонального центру національної академії правових наук України. — 2016. — № 8. — С. 101–108.

- 46 Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю / Р. М. Скриньковський, Р. І. Крамар, П. С. Гарасим // порівняльно-аналітичне право. – 2016. – № 1. – С. 221–224.
- 47 Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // Проблеми економіки № 3, 2016 – с. 190-205
- 48 Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції / Р.М.. Скриньковський, А.Г. Чубенко // Підприємництво, господарство і право. – 2016. – № 7. – С. 49–54.
- 49 Слуцкая С.В. Экономическая диагностика хозяйствующего субъекта как инструмент стратегического менеджмента / С.В. Слуцкая, Л.В. Чебыкина // Инновационная наука. – 2015. – № 10. – С. 128–130.
- 50 Турило А.М. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства. [Текст] Монографія. / А.М. Турило, А.А. Турило - Кривий Ріг: Етюд-Сервіс, 2017. - 196 с.
- 51 Функціональні обов'язки «менеджера», «директора», «начальника» та ін. Категорій управлінських кадрів, що затребувані на ринку праці України: веб-сайт. URL: <https://rabota.ua/ua>. (дата звернення 11.11.2020).
- 52 Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. 292 с.
- 53 Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. 292 с.
- 54 Durišová Mária Tokarcíková Emese. Diagnostic Process of Company Productivity. Managing Global Transitions. 7 (4). pp. 349-366.
- 55 Durišová Mária Tokarcíková Emese. Diagnostic Process of Company Productivity. Managing Global Transitions. Vol. 7 (4). pp. 349-366.
- 56 Kataev , Bulysheva L., Emelyanenko A. and Bi Z. Enterprise Diagnostics for Evaluation of Enterprise Business Processes. Journal of Industrial Integration and

Management Vol. 01, No. 02, 1650008 (2016)
<https://doi.org/10.1142/S2424862216500081>.

57 Kataev M., Bulysheva L., Emelyanenko A. and Bi Z. Enterprise Diagnostics for Evaluation of Enterprise Business Processes. Journal of Industrial Integration and Management Vol. 01, No. 02, 1650008 (2016)
<https://doi.org/10.1142/S2424862216500081>.

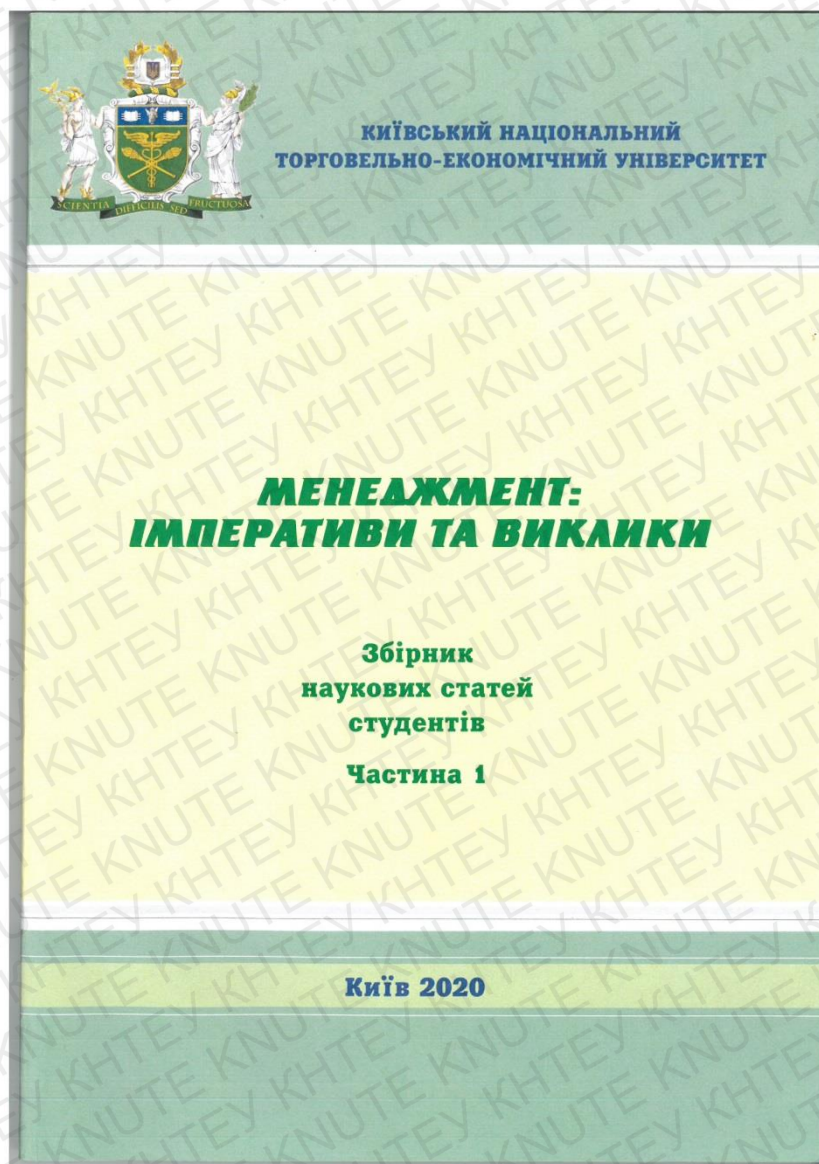
58 Odiorne G. S. management By Objectives: A System of managerial leadership / G. S. Odiorne. – N. y. : Pitman Pub. Corp, 1965. – 78 p.

59 Taleb, N. N. (2012). Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York, Random House, 544 p.

60 Zinchuk, T., Kutsmus, N., Kovalchuk, O., Dankevych, V., Usjuk, T. (2017). Institutional Transformation of Ukraine's Agricultural Sector. Review of Economic Perspectives, vol. 17, iss.1. pp. 57–80.

ДОДАТКИ

Додаток А



Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 005
М 50

Менеджмент: імперативи та виклики : зб. наук. М 50 ст. студ. заоч. форми навч. / відп. ред. С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – Ч. 1. – 162 с.

Об'єктивні зміни на світовому ринку обумовлюють орієнтацію багатьох організацій та підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Саме тому у збірці низка статей присвячена проблемам інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, підвищенню їх ефективності і конкурентоспроможності, сучасним технологіям менеджменту та соціальній відповідальності бізнесу.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 005

Редакційна колегія: С. І. Бай (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.; І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц.; Н. В. Сичова, канд. екон. наук, доц.; А. М. Маріяло, студ. 3 к., 9 гр.

Відповідальний за випуск С. І. Бай, д-р екон. наук, проф.

Видатися за рекомендацією вченої ради факультету економіки, менеджменту та психології КНТЕУ (протокол № 13 від 12.03.2020)

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
БЕСПАСОВ В. Управління комерційною діяльністю на підприємстві	6
КАЧАНЮК Я. Методичні підходи до формування товарного асортименту	11
КІНДРУК В. Стратегічне планування: сутність та етапи	18
КРАВЧЕНКО А. Закордонний та вітчизняний досвід розвитку операційного менеджменту	21
КРЕМІНСЬКА Г. Формування системи управлінського контролю на підприємстві	27
КУРАЦКА К. Теоретико-методичні основи процесу побудови та управління брендом підприємства	32
ОЛІЙНИК К. Діагностична організаційно-управлінська діяльність на підприємстві	37
ПУЛЕНКО М. Аналіз ринку банківських послуг	41
РІСАЛКО Д. Наукові підходи до формування системи управління підприємством	49
ТАТАРЕНКО О. Методичні підходи до управління якістю продукції на підприємстві	55
ТУРЦЕВИЧ Н. Особливості ринку керамічної плитки України	63
ХМЕЛІНИЦЬКА С. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кайер Україна»	69
ЯКУБІВ Ю. Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві	74
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ЖЕЛЕНЬКА В. Особливості механізму управління діловою репутацією підприємства	80

3

Список використаних джерел

- Зозульов О. Моделі брендінгу: класифікація та стилістична характеристика / О. Зозульов, Ю. Нестерова // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 5. – С. 44–50.
- Івашова Н.В. Значення бренду в забезпеченні ринкової позиції підприємств // Н.В. Івашова // Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. проф. С.М. Іллішенка. – Суми : ТОВ «Друксервіс» ім «Папірус», 2015. – С. 566–587.
- Івашова Н.В. Життєвий цикл бренду [Електронний ресурс] / Н.В. Івашова, К.А. Фоменко // Наукове товариство Івана Кушніра. – 2017. – Режим доступу: <http://iava.kushnir.mk.ua/?p=70517>.
- Кобесів В., Рижов М. Брендінг як складова управління життєвим циклом бренду // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2015. – № 60(1169). – С. 12–16.
- Парфенчук І.О. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання національної економіки / І.О. Парфенчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 182–185.
- Парфенчук І.О. Теоретичні основи управління брендом в Україні / І.О. Парфенчук // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 8. – С. 97–100–122.
- Приходченко Я.В. Формування бренду підприємства в умовах маркетингової орієнтації / Я.В. Приходченко // Торговля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2017. – Вип. 24, Т. 3. – С. 284–290.
- Струтинська І.В. Бренд-менеджмент / І.В. Струтинська. – Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
- Global brands. Top 100 global brands, 2018 // The Financial Times. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ft.com/top-100-global-brands/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр.
КАНДАУРИ К. С.

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ОЛІЙНИК К. 5 курсу ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розглянуто існуючі напрацювання з проблематики діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві. Визначені напрямки удосконалення організаційно-управлінської діяльності підприємства.

The article discusses existing developments in the problems of organizational diagnostics and managerial activity at the enterprise. The directions of improving the organizational and managerial activities of the enterprise are determined.

У терміновому середовищі, умови ризику та неопитності в межах ускладненої ситуації ринкових відносин вимагають як керівників підприємств формування (або пошуку) абсолютно нових підходів до методів діагностики в системі менеджменту підприємства на предмет розроблення управлінських рішень (результативність та ефективність), наприклад на вирішення проблем або використання гнучкої внутрішньої та зовнішньої середовища функціонування підприємства в контексті розвитку та формування перспективи. Все це й обумовило вибір теми статті, розкриття її актуальності і визначення основної її мети.

Висновки висновок з досліджень та висновок економічної діяльності підприємства / певних сфер, сегментів, систем (підприємств), між діяльністю того) триває такі ідеї, як: А.Я. Асютіну, Д.А. Катковська, О.О. Гельман, О.М. Банди, І.В. Харин, М.В. Васильєв, В.Г. Герасимчук, Л.Д. Воробйова, А.Е. Воронкова, Б.М. Азарукін, А.Ш. Абулдулаєв, С.В. Довбня, О.С. Кузміч, Ю.О. Коростівська, Р.С. Калаш, О.А. Данилюк.

Метою наведеної статті є характеристика діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві. Виходячи з мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання: визначити сутність управлінської діагностики; визначити необхідність постійної діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства.

Висновок основного матеріалу. Аналіз досліджень за темою засвідчує, що не повністю розкрито сутність понять управлінська діагностика підприємства та діяльність діяльності (економічна діагностика) підприємства (установи, організації). Різом і тим, виникає в певній мірі потреба у завершенні основної роки діяльності управлінської діяльності у системі основних цілей і завдань діагностики діяльності підприємства.

З огляду на вищезазначене, А.П. Гречин та Н.В. Радіонов [1] стверджують, що діагностика – це процес (система) систематичного дослідження розуміння та визначення як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності (роботі) підприємства на засадах викладення локальних зміст, встановлення особливостей, залежностей та бізнес-індикаторів (показників), що мають значний вплив на ефективність функціонування підприємства [1]. З.В. Литвин [6] розкриває думку, що під діагностикою слід розуміти комплексний (цілісний) аналіз поточного стану підприємства (установи, організації) і перспектив його розвитку з метою об'єктивного вирішення проблемних питань (ситуацій) і використання переваг підприємства, що випливають (або створюються) у процесі його функціонування (діяльності) [5, с. 154]. Так В.В. Лус'янова [5] вважає, що діагностика – це засіб метод та інструмент об'єктивного дослідження (аналізу, оцінювання) діяльності підприємства [5, с. 53].

Водночас об'єктом діагностики є об'єкт управління (система менеджменту) як конфігурація (цілісна) акторів/агентів/агентів системи з усіма її структурними функціональними підсистемами [1, с. 54]. Довідимося відзначити, що у статті [1] (А.О. Глагобова, А.П. Абулдулаєв), у якій зазначено, що діагностика являє собою дослідницький процес, результати дослідження якого мають бути: 1) точними; 2) адекватними; 3) об'єктивними. Також, Глагобова, що метою діагностики, як свого процесу, є визначення стану об'єкта управління у середовищі функціонування та розробка системи заходів, спрямованих на його покращення.

У літературному джерелі [6] зазначено, що економічна діагностика підприємства – це система діяльності, яка спрямована на: 1) виявлення та нейтралізацію негативних факторів впливу на процес функціонування підприємства; 2) визначення та формування напрямів подальшого розвитку об'єкта господарювання [6, с. 458]. Варто звернути увагу на те, що і.В. Абулдулаєв [2] у своїй праці З.В. Литвин [6] вважає, що діагностика підприємства – це спеціальний метод аналізу стану внутрішнього середовища підприємства, що передбачає визначення проблем і вивчення мови, які співвідносять певні (конкретні) критеріальні значення) оцінки (визначення оцінки ризику); 3) блок – перевірка об'єкту ризику на допустимість (виявлення об'єктів діагностики); 4) блок – аналіз (приспосабований) об'єктів до ризику (діагностика проблемних факторів впливу) і проблемних підсистем та загальне діагностування ризику підприємства [5, с. 241].

Водночас, у літературній праці [2] зазначено, що основними завданнями економічної діагностики (діяльності) підприємства, є: 1) визначити вплив особливостей функціонування підприємства в умовах невідповідності середовища встановлення основних факторів впливу, визначення основних загроз і можливостей (проблемних сфер) діяльності суб'єкта господарювання; 2) дослідити передумови та фактори впливу на бізнес-процес (внутрішній економічний механізм діяльності функціонування, розвитку підприємства; 3) узагальнення та систематизація знань у сфері проведення економічної діагностики за конкретно направленими діагностичними підходами; 4) об'єднання та формування відповідних заходів для подолання проблем (можливих відхилень) у діяльності та подальшого розвитку підприємства з урахуванням відповідності його конкурентоспроможного стану зовнішнього середовища функціонування [2, с. 157].

Проаналізувавши літературне джерело [10] визначимо, що ключовими сферами діяльності стану підприємства (підприємницької структури) є: 1) оцінка виробничого потенціалу; 2) оцінка конкурентоспроможності потенціалу; 3) оцінка управлінських знань; 4) оцінка витрат; 5) оцінка економічного потенціалу; 6) оцінка корпоративної культури; 7) оцінка ризику інноваційної діяльності; 8) оцінка організації корпоративного управління; 9) оцінка екологічного менеджменту [10].

Висновок. Отже, проаналізувавши інформаційні бази досліджень, можна зробити висновок та визначити перспективу подальших наукових досліджень, також надати певні рекомендації даному напрямку, які повинні бути наступними:

1. Діагностика управлінської діяльності підприємства – це процес оцінки стану підприємства, тенденцій його зміни (зміни самого стану) за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій для подальшого усунення проблем, слабких сторін існування (функціонування) підприємства, для забезпечення у майбутньому повного та якісного рівня його розвитку та формування перспектив з урахуванням можливих наслідків за можливе порушення законодавства у сфері економіки, права та управління підприємствами.

2. Система цілей діагностики підприємства, з окремих та системних діагностичних напрямками, яка містить групу або часткову діагностичну ціль – як діагностика в системі менеджменту підприємства.

3. Діагностика підприємства в системі менеджменту як функції контролю включає три складові: 1) аналіз та аргументація; 2) оцінювання; 3) ідентифікування.

4. На основі теоретичних висновків доцільно розробити методи кількісного оцінювання ефективності системи менеджменту та впровадити одержані результати у процесі прийняття управлінських рішень.

5. Формування рекомендацій для удосконалення цілей управлінської діагностики, для перспективи подальшого дослідження у цьому напрямку.

отримати) в системі управління, як під-функції функції контролювання процесу з метою досягнення результатів (загальної функції контролювання) є інформаційно-аналітичного базово економічного об'єднання процесу прийняття управлінських рішень, далі: 1) підсистема ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання [8, с. 458]; 2) виявлення проблем (проблемних областей) у діяльності підприємства.

Перша з них, Конюхова І.В. розкриває точнішу картину, що досягнення мети економічної діагностики підприємства передбачає розроблення методології її здійснення (процедури). Вказано, що до комплексу систем елементів даної методології доцільно віднести принцип побудови діагностики, цілі, завдання та методи і прийоми (як вирішення, інформаційні тенденції і відповідні конкретні завдання внутрішньо-регламентовані або зовнішньо-регламентовані, спеціальні уніфіковані [3, с. 146] методи, реалізація яких передбачає прийняття управлінських рішень у загальній системі управління діяльністю підприємства.

Водночас зазначають на увагу науковця праці [7], у якій зазначено, що економічна діагностика є сполучною ланкою між управлінськими рішеннями та об'єктивною інформацією. Варто відзначити, що дослідники (середнями) для прийняття ефективних управлінських рішень, не достатньо є лише об'єктивно-інформаційне забезпечення у конкретній сфері, тому що, кожне ділення (безцілісності) принципів підприємства має свої наслідки та причини, які потребують детального дослідження з метою виявлення основних факторів впливу [7, с. 85].

Беручи до уваги інформацію у науковій праці [6] вивислено, що економічна діагностика підприємства має спиратися на комплексну систему принципів, серед яких наведемо такі: 1) безумовного об'єднання; 2) результативності; 3) достовірності інформаційного забезпечення; 4) безперервної реалізації; 5) системного оцінювання; 6) прийнятності-економічного за коду; 7) цілісного спрямування; 8) галузевий приналежності [6, с. 151].

Беручи до уваги наведені вище, доцільно вказати, що А.О. Глагобова та А.Ш. Абулдулаєв [2] стверджують, що проведення економічної діагностики підприємства має додатково спиратися на наступні принципи: 1) своєчасності (своєчасне проведення); 2) комплексності (охоплення усіх елементів, сфер та видів діяльності підприємства); 3) постійності (охоплення причинно-наслідкових зв'язків між процесами на підприємстві та в зовнішньому середовищі) [2, с. 156-157].

У науковій праці [6] представлено алгоритм дій використання економічної діагностики підприємства – який включає у собі послідовність реалізації наступних етапів: 1) мети і завдання здійснення економічної діяльності; 2) визначення оцінки стану підприємства (репрезентативності, повноти, актуальності, неспівпадіння повноти та фінансової стійкості); 3) оцінка конкурентного середовища підприємства; 4) оцінка впливу регуляторного середовища на роботу підприємства; 5) визначення позитивних і негативних факторів впливу на результативність функціонування підприємства; 6) розробка програм проведення економічної діяльності; 7) формування баз даних дослідження; 8) використання методологічних підходів до проведення діагностики підприємства та її реалізації; 9) систематизація результатів проведення діагностики підприємства; 10) розробка заходів для реалізації поточних і стратегічних завдань, а саме регуляторного функціонування підприємства та ефективного його розвитку у майбутньому; 11) визначення оцінки фінансово-матеріального стану підприємства за результатами проведення діагностики [6, с. 155].

Беручи до уваги зазначене вище Литвин З.В. [6] стверджує, що діагностика діяльності підприємства – це відносне визначення результативності поточного та перспективного стану діяльності (роботи) підприємства з метою встановлення можливостей та загроз середовищу його функціонування, також розробка конкретних заходів, які в майбутньому призведуть до очікуваного досягнення управлінських рішень [6, с. 151]. Також Терещак Ю.О. [9] розкриває думку, що діагностика діяльності підприємства – це творчий процес, який є результатом праці з метою, та відбувається із застосуванням аналітичних прийомів, що розкриває підприємства [9, с. 185].

Список використаних джерел

- Гречин А.П. Діагностика ефективності діяльності підприємства / А.П. Гречин, Н.В. Радіонов // Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала. – 2011. – № 10. – С. 56-61.
- Глагобова А.О. Економічна діагностика як основа визначення передумов розвитку підприємства в умовах кризи / А.О. Глагобова, А.Ш. Абулдулаєв // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27). Ч. 1. – С. 154-158.
- Довбня С.В. Методологія управління двоїненою системою управлінської діяльності / С.В. Довбня // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 1. – С. 118-123.
- Литвин З.В. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З.В. Литвин // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: THEU, 2015. – Т. 21, № 2. – С. 152-156.
- Лус'янова В.В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику / В.В. Лус'янова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 239-245.
- Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження / А.В. Роговий // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 6. – С. 457-459.
- Лус'янова В.В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику / В.В. Лус'янова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 239-245.
- Терещак Ю.О. Діагностика підприємства як нова управлінська технологія / Ю.О. Терещак, А.Я. Аксентієв // Вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту. Економічні науки. – 2012. – Вип. 1. – С. 182-188.
- Станковська І.М. Управлінська діагностика: загальні концепції та застосування в системі управління конкурентоспроможністю / І.М. Станковська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9 (2). – С. 83-88.
- Чевганова В.Я. Методика діагностування економічного стану підприємства / В.Я. Чевганова // Ефективна економіка. – 2014. – № 3 (Електронний ресурс). – Режим доступу: <http://www.economy.nyu.k.ua>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора Б.Я. С. І.

АНАЛІЗ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

ПУЛЕНКО М., Ім курсу ФЕМП КНТЕУ,
співучасність «Менеджменту»
спеціальність «Управління бізнесом»

У статті проведено дослідження основних показників ринку банківських послуг України, зокрема охарактеризовано покриття обсягу активів, капіталу кредитів та зобов'язань банків і економіки. Охарактеризовано особливості діяльності АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг на основі порівняння основних його показників, показників з банками-конкурентами. Обґрунтовано основні напрямки підвищення ефективності управління банківським бізнесом на основі використання сучасних підходів у розвитку технологій банківського обслуговування.

Додаток Б

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології Кафедра менеджменту
 Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент», «Менеджмент персоналу»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«___» _____ 202__ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційний проект (роботу) студентові

Олійник Костянтин Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційного проекту (роботи)
«ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ», В КОМПАНІЇ «СВІТ ПАРКЕТУ»

Затверджена наказом ректора від «___» _____ 2020 р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи) 30 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) полягає в аналізі теоретичних знань та практичних аспектів діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві.

Об'єкт дослідження - процес організаційно-управлінської діяльності компанії «Світ паркету».

Предмет дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти організаційно-управлінської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності

4. Перелік графічного матеріалу _____ таблиць та _____ рисунків

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

6. Зміст випускної кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.2. Сутність, значення та різновиди діагностики організаційно-управлінської діяльності

1.2. Поняття та процес діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОМПАНІЇ «СВІТ ПАРКЕТУ»

2.3. Діагностика процесу організаційно-управлінської діяльності на підприємстві

2.4. Оцінка ефективності організаційно-управлінської діяльності на підприємства

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОМПАНІЇ «СВІТ ПАРКЕТУ»

3.2. Використання інформаційних технологій в організаційно-управлінської діяльності на підприємстві

1.3. Прогнозна оцінка ефективності функціонування системи діагностики організаційно-управлінської діяльності

3.3. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»		
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи		
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи		
4.	Рецензування плану та індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи		
5.	Представлення науковому керівнику рукопису наукової статті за темою дослідження		
6.	Здача рукопису наукової статті до друку (за результатами проходження її перевірки на плагіат та рекомендацією наукового керівника)		
7.	Підготовка та представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи		
8.	Збір статистичних та аналітичних даних за матеріалами об'єкту дослідження, за результатами опрацювання яких підготовка другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи		
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи		
10.	Проходження студентами виробничої (переддипломної) практики, написання та узагальнення загальних висновків по випускній кваліфікаційній роботі		
11.	Захист звіту з практики		
12.	Підготовка та представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього (проектно-рекомендаційного) розділу випускної кваліфікаційної роботи		
13.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри		
14.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі із листом-відзивом з підприємства – об'єкта дослідження (організації, установи) та відгуком наукового керівника		
15.	Підготовка документів до попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи, в т.ч. письмового відгуку наукового керівника		
16.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт		
17.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту		
18.	Допуск до зовнішнього рецензування		
19.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту		

8. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

С.І.Бай,

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми)

С.І.Бай

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Олійник К.Ю.

(прізвище, ініціали, підпис)

« _____ » 202 _____ p.

Додаток В

Основні функції торговельної фірми компанії «Світ Паркету»

1. Організаційні функції:

1.1. Вивчення та визначення поточної і перспективної потреби в товарній продукції підприємств, організацій регіону, району, міста, галузі.

1.2. Маркетингові дослідження.

1.3. Виявлення та реєстрація потенційних постачальників товарів.

1.4. Визначення за участю споживачів оптимальних форм і методів їх товарного забезпечення.

1.5. Створення достатніх і комплектних товарних запасів.

1.6. Напрямок пропозицій підприємствам-виробникам:

- збільшення виробництва потрібних товарів;
- розширення асортименту;
- поліпшення якості;
- обмеження або припинення випуску продукції, що не має попиту.

1.7. Участь в оптових ярмарках, виставках, аукціонах.

2. Реалізаційні функції:

2.1. Укладення з постачальниками, покупцями договорів на постачання товарної продукції й надання послуг.

2.2. Виконання умов договорів.

2.3. Забезпечення приймання, збереження і складської переробки товарної продукції.

2.4. Реалізація товарної продукції з використанням сучасних форм і методів.

2.5. Ведення розрахунків з постачальниками, покупцями, транспортними організаціями за товарну продукцію, що поставляється і реалізується.

2.6. Суворе дотримання складського технологічного процесу.

2.7. Ведення кількісного, асортиментного, номенклатурного обліку товарів на складах.

3. Торгівельно-посередницькі функції:

3.1. Оформлення й організація комерційно-господарських зв'язків.

3.2. Придбання і реалізація товарної продукції.

3.3. Посередництво в збуті товарної продукції.

3.4. Сприяння кооперації підприємств і завантаженню їх вільних потужностей.

3.5. Виявлення, обмін, реалізація невживаної продукції, відходів виробництва і споживання, некондиційних матеріалів.

Додаток Г

Таблиця 1 Тракткування сутності поняття «діагностика»

Автори	Визначення сутності поняття «діагностика»
Глебова А.О., Абдуллаєва А.Ш.[25]	Дослідницький процес, результати дослідження якого мають бути: 1) точними; 2) аутентичними; 3) об'єктивними. Метою діагностики, як самого процесу, є визначення стану об'єкта управління у середовищі функціонування та розробка системи заходів, направлених на його покращення.
Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швил В. В. [6]	Аналіз та оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, іншої інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків поточних управлінських рішень.
Гречан А.П., Радіонова Н.Й.[28]	Процес (постійна систематична діяльність) розпізнавання та визначення як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності (роботі) підприємства на засадах виявлення локальних змін, встановлених особливостей, залежностей та бізнес-індикаторів
Сарай Н. І. [7]	Аналіз та систематизована оцінка основних напрямків діяльності підприємства (економічного, виробничо-технічного та організаційного), яка проводиться для вивчення поточного стану підприємства та виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути націлені на його подальший розвиток.
Литвин З.Б.[34]	Комплексний (цілісний) аналіз поточного стану підприємства (установи, організації) і перспектив його розвитку з метою всебічного вирішення проблемних питань (аспектів) і використання переваг підприємства, що виникають (або створюються) у процесі його функціонування (діяльності)
Коваленко О. В., Біла Д. М. [8]	Аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень.
Заярна Н. М. [9]	Процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання у майбутньому засобом прийняття ефективних управлінських рішень
Гречан А. П., Радіонова Н. Ю. [10]	Процес розпізнавання и визначення позитивних або негативних (кризових) тенденцій у діяльності підприємства на основі виявлених локальних змін, установлених залежностей, а також показників, що мають особливо великий вплив на ефективність діяльності підприємства.

Лук'янова В.В.[45]	Засіб, метод та інструмент всебічного дослідження (аналізу, оцінювання) діяльності підприємства
Дмітрієва О. Г. [11]	Агрегований синтетичний висновок про стан досліджуваного об'єкта, який робиться на основі різної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення.
Терлецька Ю.О. [9]	Творчий процес, який є різноманітним за змістом, та відбувається із застосуванням аналітичних прийомів, що реалізуються на підприємстві
Тарарусв Ю. О. [12]	Комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв'язання проблем і використання переваг, що виникають і створюються в процесі його діяльності.
Рибаков М. В. [13]	Домінантна система інструментів управління, призначена здійснювати комплексне вивчення економічної діяльності підприємства з метою формування масивів інформації, придатних висновків та прогнозів для використання при обґрунтуванні управлінських рішень щодо пріоритетних дій підприємства, перспектив його розвитку, а також виявлення проблемних та кризових ситуацій з обґрунтуванням шляхів та засобів їх подолання.

Додаток Д

Фінансова звітність компанії «Світ Паркету» за 2018-2019 рр.

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37,4	37,4
Основні засоби	1010	458,9	4,8
первісна вартість	1011	2 089,3	518,7
знос	1012	(1 630,4)	(513,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	496,3	42,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	959,8	37 701,5
у тому числі готова продукція	1103	959,4	37 701,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	376,5	2 211,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	223,8	9 936,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	205,7	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,1	8 130,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	327,4
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 789,9	58 307,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 286,2	58 349,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14,0	14,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(426,9)	560,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(412,9)	574,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 042,8	43 364,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,3	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	656,0	14 410,2
Усього за розділом III	1695	2 699,1	57 774,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 286,2	58 349,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 710,7	1 150,2	
Інші операційні доходи	2120	522,0	0,1	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	51 232,7	1 150,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43 114,8)	(950,2)	
Інші операційні витрати	2180	(7 126,2)	(172,0)	
Інші витрати	2270	(-)	(21,6)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(50 241,0)	(1 143,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	991,7	6,5	
Податок на прибуток	2300	(4,0)	(0,1)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	987,7	6,4	

Керівник

(підпис)

Сидоров Андрій Рудольфович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Васюк Олена Михайлівна

(ініціали, прізвище)

на Баланс (Звіт про фінансовий стан) 31 грудня 2019 р.

Форми №1 Кош за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37	37
Основні засоби	1010	5	5
первісна вартість	1011	517	517
знос	1012	512	512
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих етрахових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	42	42
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	37 702	57 447
Виробничі запаси	1101	-	23
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	37 702	57 424
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 212	17 737
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	9 936	10 151
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	3 829
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 130	1 958
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	1 150
Витрати майбутніх періодів	1170	327	1 313
Частка перестраховика у трих резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	2 062
Усього за розділом II	1195	58 307	94 497
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	58 349	94 539

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14	14
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	427	1 646
Неовідчужений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	441	1 660
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	43 364	52 047
розрахунками з бюджетом	1620	134	96
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	96
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1655	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14 410	40 736
Усього за розділом III	1695	57 908	92 879
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	58 349	94 539

Керівник

Сидоров Андрій Рудольфович

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Рік 2019

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 388	50 711
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46 287)	(43 115)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	13 101	7 596
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 371	522
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(913)	(-)
Витрати на збут	2150	(584)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(25 546)	(7 126)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 429	992
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	58	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 487	992
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	(268)	(4)
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 219	988
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 219	988

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	23	-
Витрати на оплату праці	2505	53	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	20	-
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	26 940	7 126
Разом	2550	27 036	7 126

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Сидоров Андрій Рудольфович

SWOT- аналіз діяльності

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність зростаючого попиту на товари. 2. Компанія «Світ Паркету» є популярним магазином та інтернет-магазином, що спеціалізується на продажі ламінату та паркету, має клієнтську базу та всі необхідні технології для здійснення своєї діяльності на конкурентному ринку. 3. Партнери-постачальники компанії «Світ Паркету» – це виробники, що мають репутацію на ринку, високоякісну продукцію. 4. Компанія «Світ Паркету» працює як із роздрібними покупцями, так і з бізнесом. 5. Працюючи як дистриб'ютор великих виробників, компанії «Світ Паркету» реалізує маркетингову стратегію сумісно із ними, що дозволяє підприємству знизити витрати та відповідно ціну на товари у магазині в порівнянні з конкурентами. 6. Подальше розширення діяльності не потребує значних вкладень для компанії «Світ Паркету»	1. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується участю постачальників, багато хто з яких не є резидентом України. Це створює ризики у випадку валютних коливань. 2. Дистриб'юторський договір як форма співпраці не забезпечує попит на товари та не страхує компанії «Світ Паркету» від значної кількості маркетингових ризиків. 3. Висока ризикованість діяльності магазину внаслідок пандемії коронавірусу – під час карантину працював лише інтернет-магазин. 4. Необхідність розробки ефективної антикризової програми на випадок повернення карантину. 5. Продукція, яку пропонує компанія відноситься до категорії середнього за ціною та вище середнього. Тому дуже залежний від коливань попиту 6. Існування ризику неотримання планових показників продажів
Можливості	Загрози
1. Можливе нарощування обсягів реалізації компанії «Світ Паркету» та розширення асортименту 2. Підвищення доступності товарів для споживачів внаслідок створення гнучкої програми лояльності.	1. Зміна економічної кон'юнктури. Внаслідок карантину бізнес отримав значні збитки та відповідно значно скоротили бюджети на закупівлю

3. Розширення бази лояльних покупців інтернет-магазину.	2. Режим послабленого карантину вимагає значних витрат на дотримання правил безпеки.
4. Подальше розширення співпраці із іноземними виробниками	3. Зміна українського законодавства щодо оподаткування бізнесу.
5. Створення нових пропозицій для сегменту бізнесу з урахуванням кризових явищ в галузі	4. Зростаючі фінансові і валютні ризики.
6. Розширення роботи в середовищі інтернет	5. Зростання темпів інфляції в економіці.
	6. Загострення конкуренції на ринку, оскільки падіння купівельної спроможності споживачів негативно позначиться на діяльності підприємств торгівлі

*Побудовано автором дослідження на підставі власних досліджень та даних компанії «Світ Паркету»

Додаток 3

Таблиця 3.1

Недоліки організаційно-управлінської діяльності та їх причини для компанії «Світ Паркету»

№ з/п	Зміст недоліку	Причини виникнення
1	Відсутність ефективної системи методів ринкових досліджень та правової регламентації цього процесу не сприяють ефективності маркетингових заходів	Недосконалість маркетингової політики
2-6	Аналіз комунікаційної політики, зокрема рекламної діяльності компанії «Світ Паркету», показує, що: - не існує чіткої рекламної стратегії, - не визначено основні напрями проведення рекламної кампанії, - заходи, що проводяться, економічно не обґрунтовуються, - не використовуються такі маркетингові важелі, як стимулювання збуту, прямий маркетинг, робота з громадськістю тощо, - не застосовується інструмент «таємничий покупець» («Mystery Shopper») для оцінки якості представлення продукції у магазинах компанії «Світ Паркету»	Неефективна комунікаційна політика організації, недостатня кваліфікація окремих працівників
7	Два менеджери зі збуту є недостатньо для проведення маркетингових досліджень	Незадовільне організування і проведення маркетингових досліджень компанії «Світ Паркету»
8-9	Відсутня методика аналізу інформації, система звітності та прийняття рішень у відділу збуту	Недостатньо ефективне організування роботи працівників відділу збуту
10-11	Суміщення заступником директора компанії «Світ Паркету» функцій начальника збутової служби є неефективним. Відбувається дублювання виконання даних функцій відділом збуту та заступником директора	Недостатньо ефективне організування роботи відділу збуту, дублювання функцій
12-13	Менеджери з продажу мають основне робоче місце на підприємстві. Їх візити до замовників відбувається у формі відрядження. Це є неекономічний варіант організації їх роботи	Недостатньо ефективна організація роботи менеджерів з продажу відділу збуту

Продовження табл. 3.1

14	Спектр діяльності відділу збуту охоплює лише найбільші міста України	Недостатній розвиток мережі збутового сервісу компанії «Світ Паркету»
15	Відділ збуту фактично не займається маркетинговою діяльністю. Коло маркетингових інструментів зводиться лише до простих маркетингових досліджень та реклами	Невідповідна маркетингова стратегія, незадовільне організування роботи відділу збуту компанії «Світ Паркету»
16	Недостатнє застосування різноманітних організаційних методів продуктового, проектного, ситуаційного менеджменту та менеджменту ключових споживачів в маркетинговій діяльності компанії «Світ Паркету»	Недосконале організування маркетингової та збутової діяльності компанії «Світ Паркету»
17	При управлінні підприємством використовуються лише лінійні та функціональні зв'язки, а такі як штабні та матричні відсутні	Недосконала організаційна структура компанії «Світ Паркету»

*Побудовано автором дослідження

Додаток І

Матриця розподілу відповідальності працівників компанії «Світ Паркету» відповідно до удосконаленої організаційної структури

№ з/п	Підрозділ/працівник	Директор	Заступник директора	Головний бухгалтер	Маркетолог (нова посада)	Адміністратор групи збуту та логістики (нова посада)	Товарознавець	Логіст	Начальник відділу збуту	Менеджер з продажу	Начальник відділу постачань	Менеджер з постачань	КАМ-менеджер (нова посада)	Бухгалтер	Продавець
Функції															
1.	Розроблення та втілення маркетингово-зорієнтованої стратегії підприємства, в т.ч.: продуктової політики	(*)П	К	В	С	С	-	-	С	С	У	У	У	У	-
	цінової політики	П	К	В	С	С	-	-	С	С	У	У	У	У	У
	комунікаційної політики	П	К	В	С	У	С	С	С	С	У	-	-	-	-
	політики розподілу	П	К	С	С	У	У	-	В	С	У	У	У	У	У
2.	Проведення ефективних ринкових досліджень	-	П	К	В	С	У	У	-	У	У	-	-	-	-
3.	Організування продуктового менеджменту	-	П	К	С	В	У	У	У	У	-	-	-	-	-
4.	Застосування інструментів стимулювання збуту	-	П	К	У	У	В	С	У	С	У	-	-	-	-
5.	Проведення роботи з громадськістю	-	П	К	У	-	У	В	У	У	-	-	-	-	-

Продовж. додатку І

№ з/п	Підрозділ/ працівник	Директор	Заступник директора	Головний бухгалтер	Маркетолог (нова посада)	Адміністратор групи збуту та логістики (нова посада)	Товарознавець	Логіст	Начальник відділу збуту	Менеджер з продажу	Начальник відділу постачань	Менеджер з постачань	КАМ-менеджер (нова посада)	Бухгалтер	Продавець
	Функції														
6.	Розроблення та здійснення рекламної стратегії організації	-	П	К	У	У	У	В	У	У	У	-	-	-	-
7.	Розроблення збутової політики, в т.ч.: збутової системи	П	К	С	У	У	У	-	В	С	-	У	У	У	-
	політики продажу	П	К	С	У	У	У	У	В	С	У	-	-	-	-
	політики збутових каналів	П	К	С	У	У	У	У	В	С	У	У	У	-	-
	збутової логістики	П	К	С	У	-	-	-	В	С	-	У	У	У	У
8.	Управління (оперативне) збутовою діяльністю	-	К П	У	-	-	-	-	В	С	У	У	У	-	-
9.	Робота (переговори, контракти) із збутовими дилерами, партнерами	-	П	У	-	-	У	-	К	В	У	У	-	-	У
10.	Організація КАМ-менеджменту	-	П	У	-	-	У	У	К	В	С	У	У	-	-
11.	Обслуговування роздрібною торгівлі	-	-	У	-	У	-	-	П	К	В	У	У	-	-
12.	Організація збутової логістики	-	П	-	-	-	-	-	К	-	У	С	С	У	В

Продовж. додатку І

№ з/п	Підрозділ/ працівник Функції	Директор	Заступник директора	Головний бухгалтер	Маркетолог (нова посада)	Адміністратор групи збуту та логістики (нова посада)	Товарознавець	Логіст	Начальник відділу збуту	Менеджер з продажу	Начальник відділу постачань	Менеджер з постачань	КАМ-менеджер (нова посада)	Бухгалтер	Продавець
13.	Формування програм лояльності	-	-	-	-	-	-	-	П	К	С	В	У	У	-
14.	Опрацювання заявок клієнтів, контрактів	-	П	-	-	-	-	-	К	У	-	С	В	С	С
15.	Автоматизація управління (АСУ) збутом	-	П	-	-	-	-	-	К	У	-	С	В	С	У
16.	Облік руху товарів	-	-	-	-	-	-	-	П	-	-	С	К	В	-
17.	Організування продажу в заклади HoReCa	П	К	У	У	У	У	У	У	-	-	-	С	-	-
18.	Стратегічне та оперативне управління змінами	П,К	С	С	У	У	-	-	С	У	У	У	У	-	-

(*) – умовні позначення:

Відповідальний виконавець	В
Співвиконавець	С
Контроль виконання	К
Погодження, затвердження	П
Участь (надання інформації, допомога тощо)	У
Нагляд, спостереження, аудит, координація	Н
Неучасть	-