

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення механізму реалізації функцій менеджменту на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «АВТОРІВЕР», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації

«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Корж
Анастасії Сергіївни

Беляєва
Наталія Сергіївна

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЙ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АВТОРІВЕР»	16
2.1. Аналіз організаційної системи управління на підприємстві...	16
2.2. Оцінка ефективності функцій менеджменту підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЙ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АВТОРІВЕР»	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне підприємство є складною системою, що включає особливі спеціалізовані види управлінської діяльності – функції менеджменту. Використання певних груп показників оцінки ефективності функцій менеджменту залежить від цілей дослідження та ресурсів підприємства. Водночас, сьогоdnішній український бізнес, особливо малий та середній, продовжує демонструвати некомпетентність, а найчастіше й профанацію у розумінні сучасних підходів до менеджменту та його функцій на підприємстві. Відсутність стратегічного бачення, невміння виокремити чинники успіху, відсутність орієнтації на потреби споживача, соціальної відповідальності – все це не повний перелік проблемних аспектів управління сучасним бізнесом.

Різні аспекти проблеми ефективності управління підприємством вивчали українські та зарубіжні науковці: М. Альберт, О. Баєва, О. Громова, Р. Дафт, І. Єпіфанова, М. Мескон, К. Поляк, А. Файоль, В. Федоренко, Ф. Хедоурі (підходи до оцінки ефективності менеджменту та його функцій); В. Бабайлов, М. Ведерніков, Л. Гомба, М. Коцупатрий, Н. Коваль, М. Корінько, М. Оніщенко, А. Попрозман ін. (особливості взаємодії та формування взаємозв'язків функцій менеджменту). Проте у зв'язку з відсутністю в сучасній науці єдиного підходу до проблеми оцінки функцій менеджменту на підприємстві нагальна потреба нині – це вироблення збалансованої системи оцінки функцій менеджменту, що дозволить належно оцінювати ефективність менеджменту вітчизняних підприємств, прогнозувати їхній стратегічний розвиток, чим і визначається актуальність теми дослідження: *«Удосконалення механізму реалізації функцій менеджменту на підприємстві»*.

Мета дослідження: розробка та обґрунтування пропозиції щодо вдосконалення механізму реалізації функцій менеджменту на підприємстві на основі аналізу їх ефективності.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до реалізації функцій менеджменту на підприємстві.
2. Дослідити механізм реалізації функцій менеджменту у ТОВ «Авторівер».
3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення механізму реалізації функцій менеджменту у ТОВ «Авторівер».

Об'єкт дослідження: функції менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження: механізми реалізації функцій менеджменту у ТОВ «Авторівер».

Методи дослідження: загальнонаукові методи дослідження аналізу та синтезу (аналіз провідних функцій менеджменту на підприємстві, обґрунтування їхньої ролі в процесі управління підприємством), порівняння (для зіставлення теоретичних підходів до реалізації функцій менеджменту на підприємстві) узагальнення (з метою узагальнення підходів до реалізації функцій менеджменту на підприємстві), системний підхід (для обґрунтування думки про функції менеджменту як про систему взаємопов'язаних компонентів); логічне, графічне та економіко-математичне моделювання (надали можливість провести оцінку ефективності функцій менеджменту підприємства).

Інформаційна база дослідження. Фінансова звітність ТОВ «Авторівер» за останні 5 років, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування теоретичних і практичних результатів і пропозицій у діяльності вітчизняних підприємств.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 34 сторінки, в т.ч. 4 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 39 найменувань, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасна організація є складною системою, що включає особливі спеціалізовані види управлінської діяльності – функції менеджменту. Термін «функція» походить від латинського слова “*function*”, що означає «відправлення», «діяльність», широко застосовується у таких наукових галузях знання, як математика, економіка, психологія, соціологія, філософія та ін. Вона використовується у значенні обов’язку, властивості, певного виду діяльності, а також відображає зміст і сутність управлінської діяльності на всіх рівнях управління. На думку В. Федоренка, функція – це «робота, яка виконується не лише для отримання будь-якого результату, але і для послідовного руху від одного результату до іншого, для руху до мети» [36, с. 96]. Подібне трактування поділяє і Н. Краснокутська: «функція – це зобов’язання, коло діяльності, призначення, роль». Менеджмент необхідно розглядати як циклічний процес, що складається з конкретних видів управлінських робіт – функцій менеджменту [17, с. 72]. Власне менеджмент (з англ. мови *management* управління, організація) – це сукупність функцій, спрямованих на досягнення цілей підприємства та отримання прибутку.

Функція менеджменту – це види діяльності щодо об’єкта, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед представників управлінського персоналу. Кожна з функцій менеджменту складається із послідовності взаємопов’язаних дій для виконання поставленої ролі управління [4, с. 51].

Під функціями менеджменту необхідно розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), спрямовані на формування управлінських впливів. Виокремлення провідних (загальних) функцій у менеджменті має теоретичний характер. Функції менеджменту набувають прикладного змісту

щодо управління конкретними явищами (елементом, процесом, об'єктом), котрі є спеціальними (частковими) функціями менеджменту. Тобто, процес управління складається із безлічі спеціальних (часткових) функцій менеджменту (це обов'язково управління кимось, або чимось), котрі, своєю чергою реалізуються із допомогою чотирьох провідних функцій менеджменту на підприємстві [2, с. 51].

Ф. Тейлор у своїй роботі «Наукова організація праці» (1924) зазначав, що осмислена та цілеспрямована діяльність будь-якого колективу, чи то патріархальна громада, чи сучасна корпорація, вимагає управлінського регулювання у чотирьох його головних іпостасях: планування, організація, керівництво та контроль. Найбільш значна постать у європейській науці управління першої половини ХХ ст., французький вчений А. Файоль у своїй головній праці «Загальне та промислове управління» (1916) зазначав, що управляти означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати. За минуле століття концепція А. Файоля зазнавала численних спроб змінення та вдосконалення, що призводило до появи нових пропонованих функцій управління, або заміни одних функцій іншими.

Аналіз функціональної картини сучасного менеджменту провели О. Баєва, С. Гутневич, В. Занора, Г. Мошек і В. Рудьєв. Автори проаналізували думку понад сорок авторів і визначили двадцять шість категорій, що розглядаються різними авторами як управлінські функції. Були враховані думки як зарубіжних авторів, таких як У. Бреддік, Г. Десслер, М. Мескон та ін., так і вітчизняних: О. Ващенко, І. Застржнікова, В. Занора та ін. Автори дослідження дійшли висновку, що всі сучасні уявлення про функціональну картину менеджменту цілком базуються на концепції А. Файоля; що поза конкуренцією і майже без будь-якої смислового коригування залишаються чотири функції з максимальним рейтингом: планування, організація, мотивація, контроль. Провідне значення такої класифікації доводять багато світових авторитетів у сфері управління –

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. Робінс, М. Коултер. Детальний аналіз сучасних функцій менеджменту провели Н. Краснокутська, Т. Лазоренко, А. Полторац, В. Стамат і дійшли таких самих висновків [17; 20; 21].

У своїх дослідженнях Й. Завадський пояснює сутність функції менеджменту підприємства з позицій суб'єкта менеджменту та розрізняє серед них загальноорганізаційні (до прикладу, виконання функцій керівниками організацій), спеціалізовані (реалізація завдань різними спеціалістами) та обслуговуючі (стосуються звітності, обліку). З організаційно-технічного погляду розглядає функції менеджменту підприємства Л. Бойко.

Деякі з сучасних дослідників наголошують на значущості чотирьох функцій, котрі мають виконуватися для ефективної діяльності підприємства. Мова йде про такі: *Producing results* – виробництво результатів задля яких існує підприємство і які визначають його прибутковість, *Administering* – адміністрування задля забезпечення ефективності діяльності, *Entrepreneurship* – підприємництво, що забезпечує управління змінами, та *Integrating* – об'єднання, інтеграція елементів організації задля забезпечення її діяльності на перспективу [18, с. 13].

Характеризуючи підходи до аналізу функцій менеджменту на підприємстві, особливо варто відзначити підхід О. Баєвої, яка поділяє всі функції діяльності на чотири класи: функції виробничо-продуктові; функції забезпечення; функції розвитку; функції керування. Клас функцій управління має складну внутрішню структуру, де розрізняються: елементарні функції; інтегральні функції; підсистемні функції; загальносистемні функції. Підсистемні та загальносистемні функції управління поділяються на аспектні та комплексні [2, с. 78].

На основі здійсненого теоретичного аналізу та систематизації наукових розробок учених і практиків, до провідних функцій менеджменту найдоцільніше відносити планування, організацію, лідерство (керівництво) та контроль (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Провідні функції менеджмента підприємства

**Джерело: на основі [1; 5; 7; 8; 12; 14; 16]*

Функція планування вважається більшістю вчених в галузі управління визнається однією з найголовніших. Планування передбачає прогнозування, постановку цілей та завдань, даючи відповідь на такі питання як: «Що виробляти? Яким чином? Для кого?» [8, с. 39]. Ця функція пов'язується з існуванням у нашому житті певної низки стихійних процесів, які можуть з'явитися внаслідок природних катаклізмів, можливостей неконтрольованої поведінки особи та інших причин, котрі не залежать від діяльності людини. За допомогою планування здійснюється вибудування схеми впливу на об'єкт у майбутньому, а тому він не гарантує стовідсотково успіх управлінських рішень [14].

Засобами планування керівництво підприємства встановлює головні напрямки та прийняття рішень, які забезпечують єдність цілей та завдань для всіх учасників процесу управління. Таким чином, має визначатися єдиний

напрямок у діяльності підприємства для досягнення спільних цілей. На думку таких дослідників, як М. Альберт, М. Мескон, Ф.Хедоурі, планування має бути безперервним у зв'язку з такими двома аспектами. По-перше, діяльність підприємства продовжує здійснюватися після здобуття поставлених цілей, а по-друге, постійна невизначеність та мінливий характер майбутнього спонукає регулярно переглядами уже побудовані плани та створювати нові непередбачувані плани, проте необхідні у відповідний момент [8, с. 41]. У плануванні важливе значення має ґрунтовна оцінка необхідних ресурсів для реалізації поставлених завдань.

Зміст функції планування передбачає реалізацію програми дій, створенню та розподілу завдань працівникам чи підрозділам підприємства, їхній взаємозв'язок між собою. Важливе значення тут має регулювання виконуваних робіт, чим забезпечується чітка лінія слідування обраного напрямку функціонування підприємства [12, с. 35]. Якщо відбулися відхилення від головного плану, то необхідно проводити його коригування згідно з поставленими метою та завданнями [30, с. 41].

Організаційна діяльність є головним елементом систем управління. Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів. Організовувати – це значить створювати структуру [20, с. 86]. Тобто, під організацією слід розуміти цілеспрямований вплив на колектив підприємства для створення механізму управління та взаємозв'язків у ній. Організаційна діяльність є головним елементом систем управління.

Важливим аспектом у процесі організації є делегування, а саме виконання робіт керівниками за допомогою інших осіб. Таким чином, успішні управлінці делегують (поручають) повноваження своїм підлеглим. Головне в цьому зводиться до правильної організації роботи [18, с. 121]. За допомогою делегування повноважень формуються відносини та посадові

зв'язки працівників на підприємстві, які є основою для упорядкування діяльності підрозділів і забезпечують координування роботи підприємства.

Під делегуванням також можна розуміти як передоручення керівником оперативних завдань, які виникають випадково, своїм підлеглим. Провідною специфікою є те, що делегування повноважень не є функціональними обов'язками працівників. Тому делегування більш подібне до прохання. Таким чином, делегування є інструментом управління, за допомогою якого керівник може отримати резервний час для вирішення інших, більш важливих, завдань.

Функцію лідерства (керівництва) виокремлюють у своїх дослідженнях Н. Прилепа, О. Чмельова та ін. пояснюючи її як використання впливу для мотивації працівників. Вважаємо, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством. Лідерство меншою мірою стосується того, що ви робите, а більшою – хто ви є. Лідер має працювати не на свої інтереси, проявляючи цинізм, а на виконання поставлених завдань підприємства. Лідерство відповідає на питання «Як бути?», а не «Як виконати те чи інше?» [27, с. 185]. Лідер має створювати мотивацію для своїх підлеглих. Своєю чергою, керівництво – це феномен, який виникає у системі формальних (офіційних) відносин, а лідерство – феномен, зароджений системою неформальних (неофіційних) відносин. Роль керівника визначена відповідно до цілей організації, а роль лідера виникає стихійно [37, с. 103]. Лідер відрізняється від гарного керівника не тільки тим, що виконує управлінські функції, але є неперевершеним інтегратором.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей. Мотивація полягає в тому, щоб працівники виконували свою роботу відповідно до делегованих їм обов'язків та поставлених планів. З точки зору школи наукового управління вважалось, що чим більше буде прикладатися зусиль щодо виконання певних завдань, тим більше буде виплачуватися грошей працівникам [31, с. 506]. Під мотивацією слід також

розуміти внутрішнє спонукання до виконання обов'язків працівниками [34, с. 159]. Мотивація передбачає формування ідеалів людини, реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов'язків на найвищому професійному рівні [23].

Контроль є необхідним у всіх сферах життя людини. Функція контролю в управлінні визнається багатьма дослідниками. Вона дозволяє виявляти проблеми ще до того моменту, як вони перетворюються на кризові явища. Виділяють встановлення стандартів, виміру досягнутого у порівнянні із запланованим та коректування планів [35, с. 60].

Під контролем розуміється зворотний зв'язок управлінського процесу, тобто приведення до нормально стану планів, які зазнали краху. Контроль є постійною профілактичною діяльністю управлінського процесу для нормалізації його діяльності. Такий тип керівника, який бореться з порушеннями, шляхом застосування жорстких заходів та звільнення з роботи не є ефективним менеджером. Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації. Оскільки планування спрямовано у майбутнє, то така функція як контроль має попереджувати та передбачати зміни [26, с. 87]. Своєю чергою контроль має бути об'єктивним, дієвим та систематичним. Доцільно також створення організаційних і соціально-психологічних умов для зменшення потреби у контролі. До методів контролю належать: перевірка, аналіз, обстеження, самоконтроль тощо [15; 19].

Отже, провідні, або загальні функції менеджменту на практиці тісно взаємопов'язані одна з одною, а їхня взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується різноманітністю класифікацій функцій менеджменту на наявність певних спільних ознак (рис. 1.2).

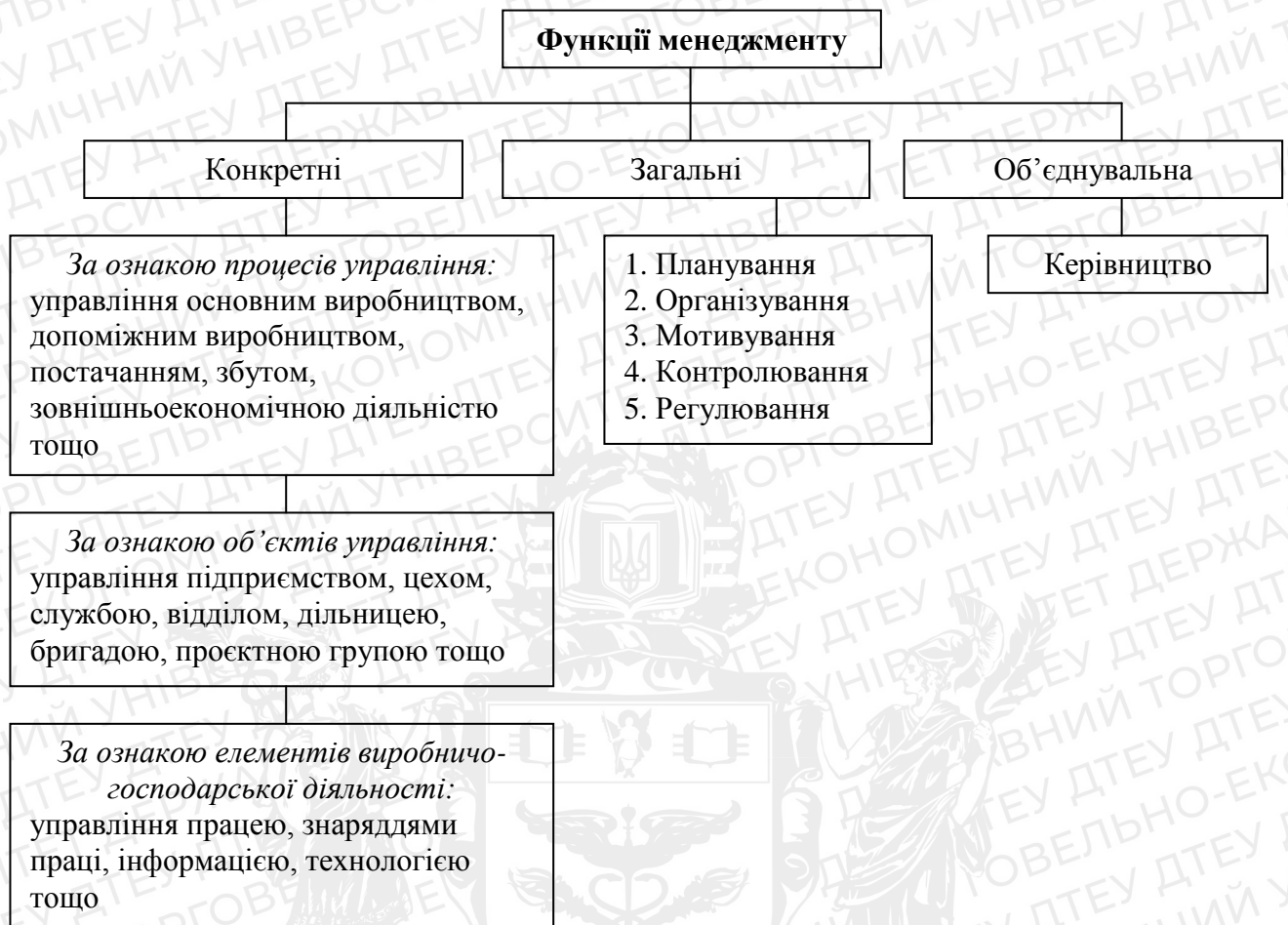


Рис. 1.2. Класифікації функцій менеджменту за різними ознаками

**Джерело: на основі [2; 12; 17; 18; 20; 21; 28]*

Таким чином, у системі менеджменту домінуючу роль виконують часткові (конкретні) функції менеджменту, важливу роль відіграють провідні (загальні); також виокремлюють об'єднувальну функцію. Провідні, або загальні функції менеджменту реалізуються в усіх управлінських процесах. Конкретні управлінські процеси здійснюються за допомогою конкретних функцій за ознакою процесів управління, за ознакою об'єктів управління, за ознакою елементів виробничо-господарської діяльності. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту пронизує всі управлінські процеси в організації. Визначальна роль, однак, належить конкретним функціям менеджменту, котрі реалізуються через провідні, або загальні функції.

С. Стахурська, С. Ткачук вважають, що провідні напрями аналізу функцій управління передбачають обов'язкове вивчення:

- відповідності цілей об'єкта управління змісту робіт за функціями управління;
- змісту робіт з кожної функції за рівнями управління;
- розподілу прав та обов'язків всередині апарату управління;
- розподілу функцій управління за підрозділами [7, с. 79].

А. Попрозман пропонує також з метою удосконалення роботи підприємств брати до уваги зв'язок та взаємозалежності функцій управління [25, с. 95].

Високі темпи зростання інформаційних технологій і стійка глобалізація вплинули на зміну практики менеджменту, а тому сучасний менеджмент відрізняється від традиційного. Так, традиційний менеджмент, як було розглянуто вище, засновується на поділі процесу управління підприємством за функціями планування, контролю, координації та мотивації. Вказані функції можуть також включати: організацію (визначення того, яким чином мають досягатися цілі, коли і ким, розподіл різних видів робіт між відповідними виконавцями); лідерство (керівництво та мотивація персоналу, розв'язання конфліктних ситуацій); підбір і розстановка персоналу співробітників (вироблення та реалізація кадрової політики підприємства у сфері прийому на роботу, розстановка по робочих місцях, методи оцінювання трудових кадрів).

Варто відзначити, якими супроводжується сучасний менеджмент новими важливими функціями, що певним чином доповнюють перелік функцій традиційного менеджменту, а саме:

- інтелектуальний характер процесів прийняття рішення на різних рівнях управління підприємством;
- розгалуження єдиної системи загального менеджменту на інноваційний, маркетинговий, інвестиційний менеджмент та ін.;
- застосування інформаційних технологій у менеджменті підприємства.

Британські вчені П. Ватсон та Н. Чиліші розробили бази університету Шеффілд Халам функціональну модель оцінки менеджменту, призначену для

діагностики та вдосконалення системи управління організацією з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Підхід до оцінки менеджменту, згідно із запропонованою функціональною моделлю, передбачає визначення рівня розвитку системи управління підприємством, що виражається загальною оцінкою менеджменту (оцінкою критерію «комунікація»). Вперше шкалу зрілості менеджменту запропонував американський теоретик і практик управління якістю Ф. Кросбі. Рівні зрілості за Ф. Кросбі є оцінювальною схемою, що містить п'ять стадій з відповідним описом стану системи менеджменту. Оцінка системи менеджменту в рамках функціональної моделі передбачає аналіз п'яти управлінських функцій (прогнозування/планування, організація, мотивація, контроль, координація) та двадцять п'ять категорій для оцінки [39].

Р. Каплан і Д. Нортон запропонували систему збалансованих показників, сутність якої полягає в тому, що вимір ефективності має відбуватися в чотирьох сферах: фінансова ефективність; технологічна та операційна ефективність; ступінь задоволеності клієнтів (споживачів); навчання та інновації [38, с. 10]. У рамках підходу Р. Каплана та Д. Нортон запропоновано за кожною сферою оцінок двадцять чотири показники [38, с. 10].

В. Федоренко для оцінки ефективності управління організацією пропонує тридцять п'ять показників у шести галузях:

- економічна ефективність;
- соціальна ефективність;
- організаційна ефективність;
- оцінка за кінцевими результатами виробництва;
- управління продуктивністю праці;
- якість трудового життя [36, с. 205].

Більшість дослідників сходяться на думці, що використання збалансованої системи показників дозволить оцінити ефективність управління будь-яким підприємством з використанням економіко-

статистичних моделей, а також прогнозувати можливий стратегічний розвиток компанії.

В. Рульєв і С. Гутневич виокремили чотири основні напрями наявних методик оцінки ефективності систем менеджменту:

- використовуються показники діяльності управлінської, виробничої підсистеми;
- використовуються системи показників, що характеризують як управлінську, так і підсистему, що є об'єктом управління;
- основою оцінки ефективності менеджменту є досягнення цільової функції та визначення цільової ефективності;
- оцінка ефективності систем менеджменту будується на визначенні ефективності управлінських рішень [28, с. 109].

Таким чином, сучасний стан розвитку сучасного менеджменту в Україні характеризується безперервним пошуком нових способів зробити вітчизняні підприємства більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку управління.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЙ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АВТОРІВЕР»

2.1. Аналіз організаційної системи управління на підприємстві

Об'єктом дослідження в роботі було обрано комерційне підприємство міста Києва ТОВ «Авторівер», провідна діяльність якого – надання послуг, пов'язаних з придбанням та подальшим обслуговуванням автомобілів компанії Nissan – японського автовиробника, одного з найбільших на сучасному світовому ринку. Компанія Nissan заснована у 1933 році та спеціалізується на випуску легкових і вантажних моделей, кросоверів і позашляховиків.

Упродовж багатьох років автомобілі Nissan мали репутацію високоякісних японських автомобілів. І нині, як і раніше, вони відрізняються високою надійністю, унікальним дизайном та відмінною керованістю (див. додаток А).

Розвиток та вдосконалення дилерської мережі – одне з пріоритетних завдань компанії, а тому Nissan має власну дилерську мережу на території України. ТОВ «Авторівер» – один із офіційних дилерських центрів бренду Nissan в Україні, найновіший і найбільший офіційний дилерський центр Києва та Київської області, що пропонує повний комплекс послуг з продажу та обслуговування авто на одному майданчику. У сучасному концептуальному 3S центрі (*sales, service, spares*) представлено весь модельний ряд автомобілів Nissan. Тут можна купити оригінальні запасні частини та аксесуари. ТОВ «Авторівер» пропонує послуги преміального рівня, зокрема кваліфіковану консультацію та супровід клієнта з моменту вибору авто та впродовж усього періоду його обслуговування.

Надання послуг найвищої якості та повна довіра з боку клієнтів – головна місія діяльності ТОВ «Авторівер». Високий рівень сервісу,

кваліфікована консультація та приємна атмосфера у шоурумі ТОВ «Авторівер» спростять важливий вибір клієнтів дилерського центру, зробивши його максимально легким і приємним.

Переваги обслуговування клієнтів у ТОВ «Авторівер»:

1. Бездоганна якість обслуговування. Дотримуючись стандартів VIDI, підприємство пропонує повний комплекс послуг з продажу, обслуговування авто, а також широкий вибір оригінальних запасних частин в одному місці.

2. Повний модельний ряд автомобілів Nissan, новинки та флагмани бренду. Консультанти дилерського центру детально розкажуть про особливості кожної моделі, а клієнти зможуть переконатися в їхніх перевагах під час тест-драйву.

3. Можливість вигідно купити Nissan. ТОВ «Авторівер» пропонує всім охочим придбати автомобіль у кредит, лізинг або скористатися програмою *trade-in*. Також покупці можуть оформити страховий поліс безпосередньо в автоцентрі.

4. ТОВ «Авторівер» – це офіційний сервіс Nissan у Києві, що гарантує високу якість виконаних робіт і під час ремонту використовує тільки оригінальні запасні частини, що ідеально поєднуються з вузлами машин Nissan.

Повна назва підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОРІВЕР» [22].

Коротка назва: ТОВ «Авторівер»

Код у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (далі – ЄДРПОУ): 43030630.

Керівник: Девяткін Юрій Сергійович.

Юридична адреса: 02230, місто Київ, вулиця Оноре Де Бальзака, будинок 9.

Вид діяльності: 45.11 торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

Орган управління: Загальні збори учасників, директор.

Статутний фонд: 1500000 грн.

Установчий документ: Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками).

Дата реєстрації: 31.05.2019.

Контакти: 5915287; 5918591; ydevyatkin@autobereg.com.ua.

Статус: Зареєстровано.

Товариство є юридичною особою та будує свою діяльність на підставі Статуту підприємства та чинного законодавства України.

Організаційно-правова форма ТОВ була обрана у зв'язку з низкою причин, серед яких:

- характер основної діяльності;
- склад та чисельність персоналу (менше 50 осіб);
- обсяг та номенклатура (асортимент) продукції, що випускається.

Товариство є комерційною організацією.

Організаційна структура управління підприємством представлена на рис. 2.1. Діюча організаційна структура у ТОВ «Авторівер» – лінійно-функціональна.

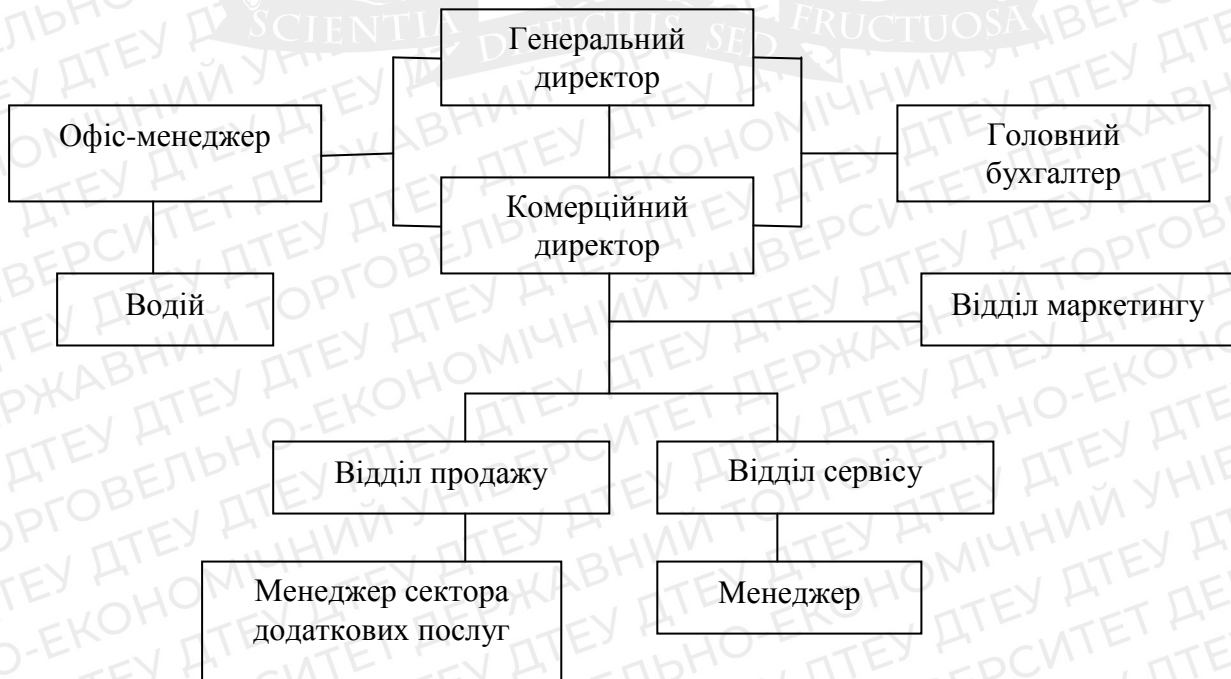


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Авторівер»

**Джерело: на основі [22]*

Багато підприємств з продажу та обслуговування автомобілів мають свою спеціалізацію, але не багато хто може дозволити собі однаково професійно працювати на різних напрямках, мати спеціалізовані відділи. У ТОВ «Авторівер» є два основних відділи:

- відділ продажу;
- сервісу.

Вся діяльність підприємства залежить від успішної роботи його відділів. Окрім основних відділів функціонують ще 2 відділи: візовий та бухгалтерський.

ТОВ «Авторівер» – це комерційна організація, що динамічно розвивається. Обсяги діяльності безперервно збільшуються. Сучасне становище на ринку підприємства набуло завдяки висококваліфікованому персоналу, а також чинній системі управління. Діюча організаційна структура у ТОВ «Авторівер» – лінійно-функціональна. Вона підходить для таких невеликих підприємств, як ТОВ «Авторівер», оскільки деяких недоліків лінійно-функціональних структур на невеликих підприємствах немає. До прикладу, наявність багаторівневої структури управління. На малих підприємствах існує лише 1-2 рівні управління, у зв'язку з чим швидкість обміну інформацією, прийняття управлінських рішень вищі, ніж у великих підприємствах з багаторівневою лінійно-функціональною структурою управління. І тут на малих підприємствах вона ефективніша.

Організаційна структура в ТОВ «Авторівер» має досить чітку систему взаємних зв'язків функцій і підрозділів, у зв'язку з чим принципово склад підрозділів та систему їхніх взаємозв'язків змінювати не варто. Також у цій організаційній структурі існує чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету. Для забезпечення ефективності функціонування системи необхідно за можливості зберігати цю властивість наявної структури. Ще однією перевагою аналізованої структури є швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівництва.

Таким чином, організаційна структура управління підприємством є упорядкованою сукупністю взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів системи управління, склад, взаєморозташування та ступінь стійкості відносин яких забезпечують цілеспрямоване функціонування та розвиток її як єдиного цілого. До властивостей організаційної структури, визначальним її типологію, відносять: ступінь централізації – децентралізації механізму управління, ступінь складності оргструктури, ступінь формалізації механізму управління. Ступінь вираженості цих властивостей у тому поєднанні визначає ступінь адаптивності конкретної структури до зовнішніх умов функціонування підприємства, що дозволяє, з певним ступенем умовності, віднести її до механічного чи органічного типу структури управління.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «Авторівер». Товариство є комерційною організацією. Організаційна структура, що діє в ТОВ «Авторівер» – лінійно-функціональна, вона підходить для таких невеликих підприємств, як «Авторівер». Організаційна структура в ТОВ «Авторівер» має досить чітку систему взаємозв'язків функцій і підрозділів, тому принципово склад підрозділів та систему їхніх взаємозв'язків змінювати не доцільно.

2.2. Оцінка ефективності функцій менеджменту підприємства

У практиці здійснення менеджменту досліджуваного підприємства ТОВ «Авторівер» найважливішим завдання є визначення набору функцій менеджменту, їх змісту та розподілу за рівнями управління. Результати дослідження функцій менеджерів ТОВ «Авторівер» за декількома науковими підходами, розкрито їхній зміст та особливості реалізації на підприємстві.

Проведене дослідження на підприємстві засвідчило, що менеджери ТОВ «Авторівер» у процесі здійснення своєї діяльності виконують такі провідні функції (див. табл. 2.1).

Аналіз основних і конкретних функцій менеджерів

ТОВ «Авторівер»

(за досліджуваними методиками А. Файоля, Д. Адаїра, Г. Десслера)

№ з/п	Функція	Ким виконується	Зміст функції
1	Планування	Вище керівництво, директор	Постановка цілей, визначення стандартів, правил діяльності та її планування, прогнозування
2	Організація	Вище керівництво, директор	Постановка завдань колективу, формування організаційної структури, делегування повноважень, розподіл обов'язків, розробка процедур управління
3	Управління персоналом	Менеджерами всіх рівнів	Визначення вимог до працівників, відбір, оцінка, управління мотивацією та кар'єрою, навчання та розвиток працівників
4	Координація	Менеджерами всіх рівнів	Досягнення координації зусиль шляхом постійного циркулювання інформації та організації регулярних зустрічей керівників з персоналом
5	Контроль	Менеджерами всіх рівнів	Контроль керівник розпочинає з себе – продумує власну систему контролю. Контроль за дотриманням правил, виконання розпоряджень, контроль має здійснюватися швидко та за певною процедурою
6	Оцінка роботи	Менеджерами всіх рівнів	Підбивання підсумки роботи та здійснення розбору виконаного завдання; важливо, щоб керівник умів цінувати та відзначати хорошу роботу, оцінка має складатися з наступних етапів: оцінка наслідків, оцінка роботи трудового колективу, оцінка наслідків
7	Особистий приклад	Менеджерами всіх рівнів	Головною умовою успіху виступає поведінка, цілі та установки керівника, приклад може бути як позитивним, так і негативним

*Джерело: на основі [22]

Проведене дослідження показало, що функції планування, організації та координації виконуються топ-менеджментом ТОВ «Авторівер», а такі функції як особистий приклад, оцінка роботи, контроль, управління персоналом реалізуються на всіх рівнях управління.

Визначення функцій менеджерів та розподіл їх за рівнями управління на підприємствах методично необхідне, оскільки праця керівника здійснюється саме у процесі виконання його функцій, тобто функції управління складають основний зміст управлінської праці. Саме в процесі виконання функцій менеджери досягають цілей організації (отримання прибутку, вихід на нові ринки тощо). Кожна функція управління є певною сферою дії процесу управління, а система управління конкретним об'єктом, або видом діяльності – це сукупність взаємопов'язаних функцій управління.

Далі на рис. 2.2. представлено контекстну схему досліджуваного підприємства:

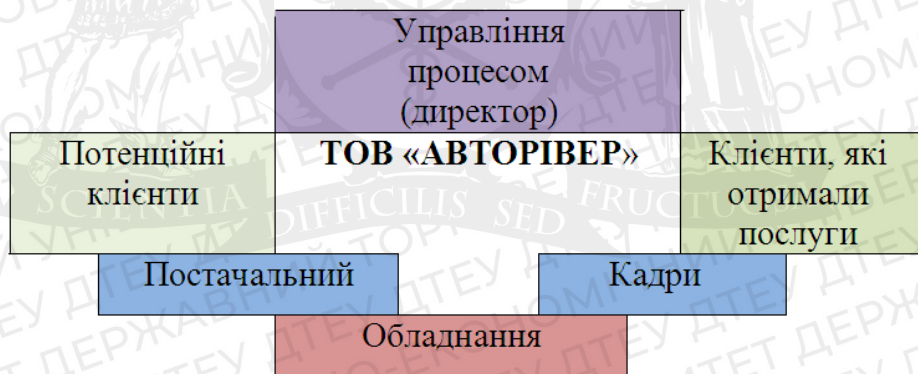


Рис. 2.2. Контекстна схема ТОВ «Авторівер»

**Джерело: на основі [22]*

Виходячи із зображеної на рис. 2.1 контекстної схеми, можна переконатися, що процес управління підприємством здійснює директор. Також проведений аналіз засвідчує, що однією з провідних проблем ТОВ «Авторівер» є забезпечення ефективної діяльності його керівника.

Діяльність менеджменту можна розглядати у двох провідних аспектах, один з яких – характеристика досягнення результатів (тобто, як «зовнішній» аспект, або розгляд ефективності з точки зору системи більш високого рівня).

Поданий нижче аналіз фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «Авторівер» виконано за період з 01.01.2017 до 31.12.2021 р. (5 років). Використовуються дві взаємопов'язані звітні форми: бухгалтерський баланс, та звіт про фінансові результати.

Таблиця 2.2

**Звіт про фінансові результати ТОВ «Авторівер»,
млн. грн**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Виручка	6056	22951	2325	116502	321307
Собівартість продажів	5403	21753	2180	111031	301752
Валовий прибуток	653	1198	145	5471	19575
Комерційні витрати	170	511	380	7499	14178
Управлінські витрати	0	0	0	475	3834
Прибуток (збиток) від продажів	483	687	-235	-2503	1563
Відсотки до сплати	78	396	206	276	579
Інші доходи	0	650	0	2841	7369
Інші витрати	13	675	67	174	1655
Прибуток (збиток) до обкладання податками	392	266	-508	-112	6698
Податок на прибуток	0	0	0	0	-555

**Джерело: на основі [22]*

Як засвідчують проведені розрахунки темпів приросту за показником усіх фінансових надходжень за надання послуг і реалізацію продукції (виручки) ТОВ «Авторівер», у 2018 р. темпи приросту становили 279% ($22951:6056 \times 100 - 100$) у порівнянні з попереднім роком; у 2019 р. цей показник становив «-89,%». У 2020 р. спостерігався найвищий показник темпів приросту і становив він 4910,8%. Під кінець проаналізованого

звітнього періоду, а саме в 2021 р. темпи приросту за показником виручки дорівнювали 175,8%. Таким чином, темпи приросту за останні п'ять років були нестабільними, що зумовлюється, багато в чому коливаннями у вітчизняній та світовій економіці. Окрім того, варто враховувати й те, що в Україні ринок нових автомобілів знаходиться в ненайкращому стані, угоди з уживаними автомобілями значною мірою заповнюють цю нішу на авторинку. Після початку війни доходи багатьох українців різко впали, а тому прогнозують велике падіння цін на вживані авто.

Як засвідчує проведений аналіз, у сфері фінансово-економічної діяльності ТОВ «Авторівер» спостерігається зростання кредиторської заборгованості, зменшення розміру дебіторського та збільшення чистого прибутку компанії.

Для наочності динаміку показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «АВТОРІВЕР» представлено на рис. 2.3-2.5.

Динаміка активів

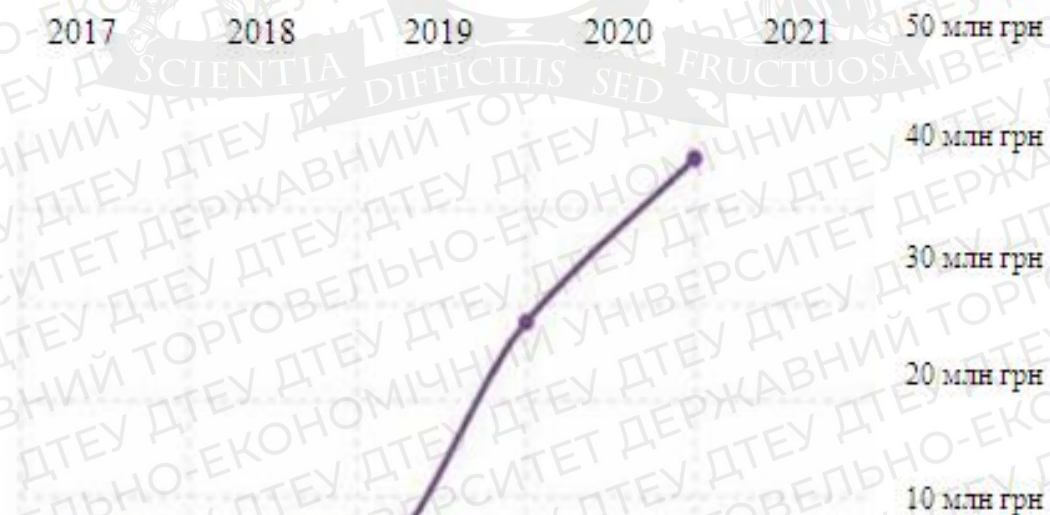


Рис. 2.3. Зміна величини активів, млн грн у 2017-2021 рр.

Динаміка активів



Рис. 2.4. Зміни показників виторгу, млн грн у 2017-2021 рр.

Динаміка прибутку

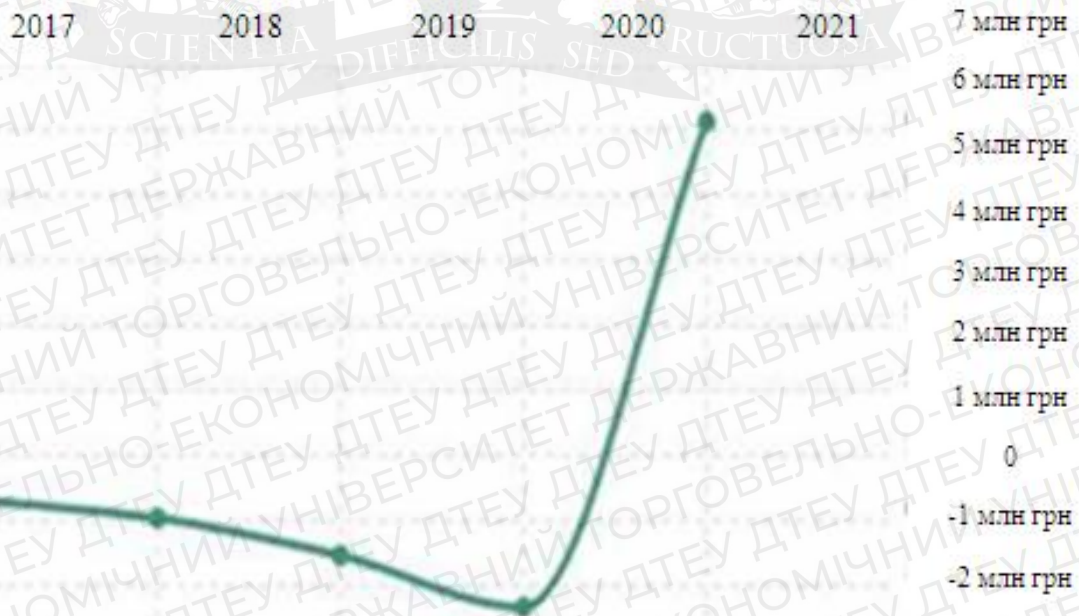


Рис.2.5. Зміни показників прибутку, млн грн у 2017-2021 рр.

Фінансовий аналіз ТОВ «Авторівер» за 9 основними фінансовими коефіцієнтами, розрахованими за даними фінансової звітності, а також їх порівняння із середніми (медіанними) значеннями за відповідною галуззю за 2021 рік.

Таблиця 2.3

Фінансовий аналіз ТОВ «Авторівер»

	Значення коефіцієнта	Медіанне значення за галузями
Фінансова стійкість		
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,1	0,29
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,1	0,16
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,11	0,64
Платоспроможність		
Коефіцієнт плинної ліквідності	1,12	1,68
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,15	0,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,33
Рентабельність		
Рентабельність продажів	1,9%	2,2%
Рентабельність активів	13,51%	4,26%
Рентабельність власного капіталу	131,61%	20,48%

*Джерело: на основі [22]

Отже, коефіцієнт автономії організації в останній день аналізованого періоду (31.12.2021) становив 0,1. Отримане значення показує, що через брак власного капіталу, підприємство значною мірою залежить від кредиторів. Отже, порівняно невисокі значення коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними коштами та покриття інвестицій також пояснюються недостатньою величиною власного капіталу.

Співвідношення оборотних активів та короткострокових зобов'язань гірше, ніж у переважної більшості організацій цієї галузі. Це загрожує платоспроможності організації у довгостроковій перспективі. Ліквідні активи не гарантують збереження платоспроможності у середньостроковій перспективі. Короткострокові зобов'язання забезпечені високоліквідними активами значно гірші, ніж в аналогічних підприємств. Доцільно вважати, що це може спричинити проблеми погашення найбільш термінових зобов'язань.

Показники рентабельності свідчать, що у 2021 року ТОВ «Авторівер» отримала прибуток від продажу, оскільки власний капітал було реалізовано з максимальною ефективністю.

Для з'ясування ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві поведемо аналіз основних показників конкурентоспроможності ТОВ «Авторівер» за 10-бальною шкалою, представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «Авторівер»

Показник	«Авторівер»	Тойота - Центр	VIDI	KIA
Фінанси	10	10	10	10
Ціна	9	9	10	9
Товарний асортимент	9	9	9	5
Передпродажна підготовка	10	10	10	10
Імідж підприємства	8	10	7	7
Рівень рекламної діяльності	7	8	6	6
Післяпродажне обслуговування	10	10	10	10
Рівень додаткових послуг	9	9	8	7

*Джерело: на основі проведеного аналізу

Наочне зображення аналізу основних показників конкурентоспроможності показано рис. 2.5.

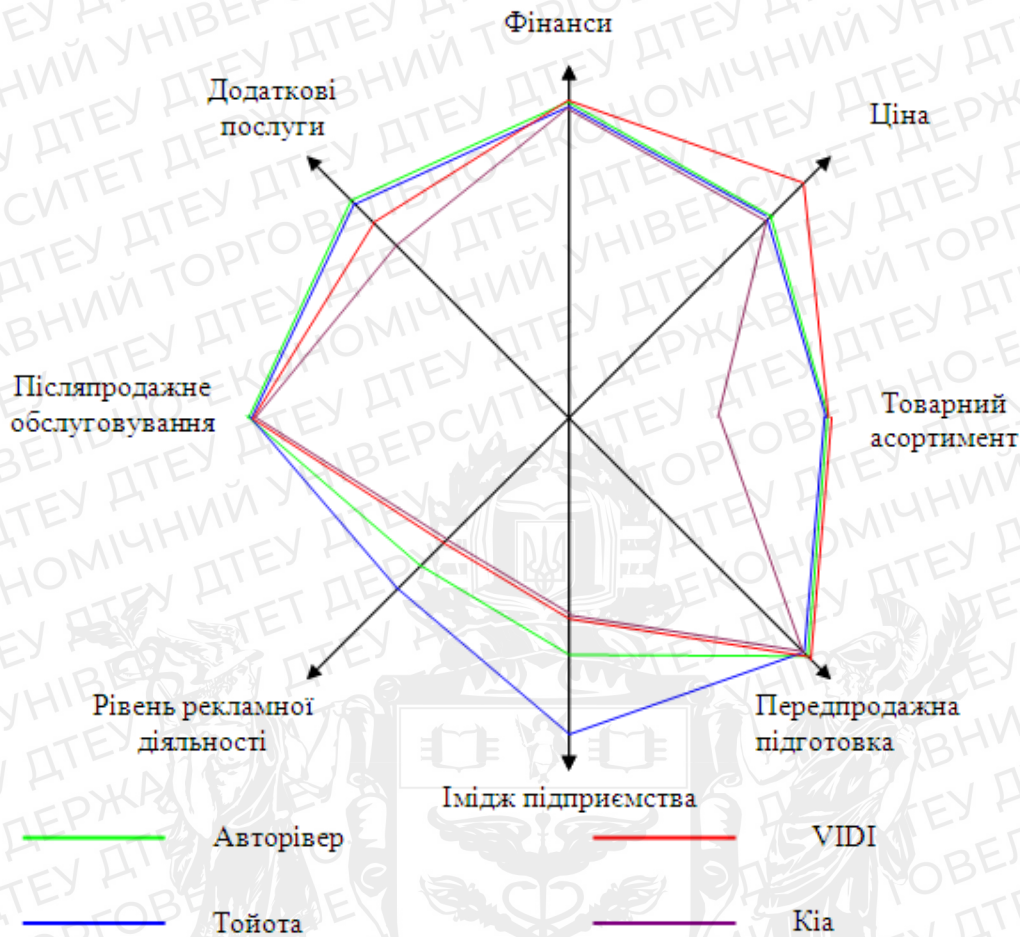


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності «Авторівер»

Таким чином, найбільш сильним конкурентом підприємства є автосалон «Тойота-Центр». «Авторівер» міцно утримує друге місце за привабливістю та популярністю автоцентру в місті, що також свідчить про її ефективну рекламу, хоча помітно, що «Авторівер», витрачає на рекламу менше коштів, ніж «Тойота-Центр».

Комплексно оцінити ефективність менеджменту підприємства можливо лише із застосуванням усього спектру різноманітних методик, що потребує системного підходу до проблеми та суттєвих витрат часу та засобів виробництва для збору, аналізу, обробки, розрахунку та презентації даних. Розробка та апробація «універсального» (адаптивного) підходу оцінки ефективності менеджменту є складним завданням для будь-якого підприємства і чим суб'єкт господарювання є більш відкритою і складною системою, тим завдання стає менш розв'язним.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЙ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АВТОРІВЕР»

Для реалізації своїх функцій менеджерам необхідно мати набір компетенцій. Оскільки саме завдяки компетенціям менеджери можуть адаптувати різні теоретичні підходи до практики управління та ефективно виконувати свої функціональні обов'язки, функції менеджменту. Під компетенцією розуміється характеристика індивіда та їх поведінкові аспекти, причиннопов'язані з ефективністю діяльності, що підлягають оцінці. Компетенція – це сукупність особистісних, мотиваційних якостей менеджера, професійних знань, умінь, навичок, що є достатніми та необхідними для успішного виконання трудової діяльності.

Вивчивши підходи до компетенцій менеджерів, було відібрано за однакового змісту 11 компетенцій топ-менеджерів та 8 компетенцій менеджерів середньої ланки ТОВ «Авторівер».

До компетенцій менеджерів вищої ланки віднесено:

1. Лідерство – здатність надихати працівників, прикладати всі сили для досягнення бажаних результатів та підтримувати ефективні взаємини з окремими працівниками та групою в цілому.
2. Стратегічне бачення – здатність бачити роботу організації цілком і своє місце у ній, орієнтація на довгострокові перспективи.
3. Планування – вибір напрямку діяльності, гарантія того, що ресурси для її здійснення є, розробка плану дій, необхідних для досягнення наміченого результату.
4. Оптимізація процесу управління – організація діяльності підприємства, визначення чисельності штату, необхідного для виконання роботи, постановка цілей та визначення пріоритетів у роботі, визначення повноважень та відповідальності виконавців.

5. Вирішення проблем – аналіз інформації, ситуації, діагностика проблеми, виявлення ключових питань, оцінка альтернативних напрямів діяльності, вміння приймати логічні, практичні та зважені рішення.

6. Комунікації – здатність робити повідомлення, передавати інформацію зрозуміло і послідовно, в усній та письмовій формах, вести переговори, дискусії, уміння володіти своїми емоціями, самоконтроль.

7. Робота в команді – співпраця з іншими членами групи, повністю розуміючи свою роль у ній, письмові розпорядження та звіти, особисте спілкування, проведення нарад.

8. Інноваційність (гнучкість) – здатність швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

9. Мотивація високих результатів праці підлеглих – здатність надихнути підлеглих для досягнення поставленої мети; вміння використовувати засоби матеріального та морального стимулювання; створення мотивуючого середовища, таких робочих умов, що підвищують рівень задоволеності персоналу, бажання працювати з високою віддачею.

10. Орієнтація на досягнення/результат – прагнення отримувати добре виконану роботу і здатність ставити і досягати мету, створювати власну міру досконалості та постійно шукати шляхи підвищення ефективності діяльності.

11. Ділова обізнаність – здатність бачити та використовувати сприятливі комерційні можливості, розуміти їх та пріоритети організації, постійно гарантувати, що організація успішно їх використовує.

Для менеджерів середньої ланки визначено 8 основних компетенцій – комунікації, робота у команді, інноваційність (гнучкість), лідерство, мотивація високих результатів праці підлеглих, орієнтація на досягнення/результат, робота у команді, вирішення проблем.

Перераховані вище компетенції для менеджерів середньої та вищої ланок управління необхідні для ефективної управлінської діяльності, тобто для виконання своїх професійних функцій.

Для успішної практичної адаптації функцій менеджерів для підприємства важливим є розвиток вище викладених професійних компетенцій менеджерів.

На підставі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, можна запропонувати план заходів, спрямованих на реалізацію стратегії управління підприємством. Необхідно виділити такі проблеми, які стоять перед організацією:

- розробка та реалізація нових видів товарів та послуг;
- подальше вдосконалення якості послуг, товарів з метою оновлення асортименту та подальшої диференціації;
- забезпечення зв'язків із громадськістю з метою створення позитивного іміджу організації.

Виходячи з цілей стратегічного розвитку, керівництву автосалону необхідно поставити перед собою стратегічні цілі на 2023 – 2024 роки за такими напрямками:

1. Розширити асортименти, для цього необхідно поставляти нові марки машин.
2. Підвищити контроль за якістю автомобілів, що поставляються.
3. Підвищити кваліфікацію всіх працівників, пов'язаних із наданням послуг та роботою з клієнтами.
4. Кожні півроку проводити додаткові фінансові опції, що супроводжують покупку (знижки, відстрочення платежу, бонуси на наступну покупку, подарунки та ін.).
5. Вести правильну кадрову політику працівників за допомогою різних мотивацій (заохочення, премії, відгули, бонуси тощо).
6. Відкрити магазин автоаксесуарів, щоб легко підібрати необхідні аксесуари для різних видів автомобілів, що купуються клієнтами.
7. Впроваджувати різні види реклам – це усні повідомлення (виступи в передачах на радіо та телебаченні та ін.), Візуальні форми (відеоролики з

виділенням фірмового знака), засоби масової інформації – преса, соціальні мережі (Фейсбук, Інстаграм), рекламні щити.

Задоволений споживач розповість своїм друзям та знайомим про вдалу покупку. Таким чином, можна використовувати один з найефективніших і найдешевших способів реклами – чутки («сарафанне радіо»).

У зв'язку з тим, що конкурентна позиція підприємства оцінюється як сильна, а можливості зростання ринку його продукції вважатимуться помірними, то підприємство з продажу та обслуговування автомобілів «Авторівер» найбільш прийнятною є стратегія концентрованого зростання, тобто стратегія посилення позиції над ринком і стратегія розширення ринку.

Таким чином, реалізація обраних стратегій показує, що автосалон «Авторівер» не має істотних перешкод у досягненні намічених цілей.

Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді чотирьох послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення стану середовища, цілей та розроблених стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво має прийняти рішення щодо ефективного використання наявних та піприємстві ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення щодо їх розподілу, а також щодо створення умов для зацікавленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливим завданням, що вирішується на цьому етапі, є приведення ресурсів у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвиткові ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації працівників.

Третій етап полягає у проведенні необхідних змін в ТОВ «Авторівер», без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна та болісна. Зміни не можуть бути належно проведені без урахування об'єктивних факторів, що задають умови та

можливості проведення таких змін. Часто потрібно не менше, як декілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі.

П'ятий етап участі керівництва автосалону в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього наполегливо вимагають обставини, які виникають знову.

Таким чином, виконання стратегії – це проведення стратегічних змін в організації, які переводять її в такий стан, в якому організація буде готова до втілення стратегії в життя.

Результати дослідження показали, що дилерський центр за наявних переваг (вигідне розташування, актуальний модельний ряд, якісний сервіс) має деякі недоробки в системі управління продажами. Отже, є потреба у її зміні.

Пропонуються такі аспекти змін, що велючають два комплекси заходів, розроблених спеціально для відділу продажу та відділу маркетингу:

- перерозподіл функціональних обов'язків між адміністративним персоналом та продавцями-консультантами та створення особливих умов та стимулів для збільшення обсягу продажів;
- підвищення впізнаваності бренду шляхом стандартизації зовнішніх способів комунікації.

Рекомендації, призначені для відділу продажів, мають найбільшу значущість, і відповідно до картки реалізації їх впровадження заплановані на серпень 2023 року.

Практична значимість цієї бакалаврської роботи полягає у швидкій інтеграції розроблених рішень для організацій у сфері автомобільного бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню механізму реалізації функцій менеджменту на підприємстві на основі аналізу їх ефективності.

1. Проаналізовано теоретичні підходи до реалізації функцій менеджменту на підприємстві. На основі здійсненого теоретичного аналізу та систематизації наукових розробок учених і практиків, до провідних функцій менеджменту на підприємстві найдоцільніше відносити планування, організацію, лідерство (керівництво) та контроль. Вказані провідні функції менеджменту на практиці тісно взаємопов'язані одна з одною, а їхня взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах незважаючи на зовнішні чи внутрішні чинники впливу. Збалансована оцінка ефективності управління організацією передбачає врахування таких показників, як економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність, оцінка за кінцевими результатами виробництва, управління продуктивністю праці, якість трудового життя.

2. Досліджено механізм реалізації функцій менеджменту у ТОВ «Авторівер». Яке ж управління підприємством є ефективним? – те, що досягає будь-яких показників, або те, що досягає своєї мети – заданого кінцевого результату. Головною проблемою в управлінні дилерським центром «Авторівер» є забезпечення ефективної діяльності керівника. Оперативні рішення, що дозволяють виконати плани продажу автомобілів, і що приносять прибуток відповідно до затвердженого бізнес-плану, означають, що компанія досягла тієї мети, заради якої вона існує.

У роботі розглянуто ТОВ «Авторівер» (повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «Авторівер»), офіційний дилер Nissan в Україні, розташованого на вулиці Оноре Де Бальзака, будинок 9. Провідна діяльність якого – надання послуг, пов'язаних з придбанням та подальшим обслуговуванням автомобілів компанії Nissan. Діюча

організаційна структура у ТОВ «Авторівер» – лінійно-функціональна, має досить чітку систему взаємних зв'язків функцій і підрозділів, у зв'язку з чим принципово склад підрозділів та систему їхніх взаємозв'язків змінювати не варто. Однією з провідних проблем ТОВ «Авторівер» є забезпечення ефективної діяльності його керівника. Найбільш сильним конкурентом підприємства є автосалон «Тойота – Центр». «Авторівер» міцно утримує друге місце за привабливістю та популярністю автоцентру в місті, що також свідчить про її ефективну рекламу, хоча помітно, що «Авторівер», витрачає на рекламу менше засобів, аніж «Тойота – Центр». Для формування оптимальної стратегії, керівництво автосалону «Авторівер» має чітко уявляти динаміку зовнішнього середовища (зміна потреб покупців, поведінка конкурентів та постачальників, нововведення держави тощо) та стан внутрішніх ресурсів автосалону (фінансове становище, динаміка розвитку кадрів тощо). Внаслідок взаємодії цих чинників формується реальна стратегія розвитку організації.

Головною загрозою досліджуваного підприємства є жорстка конкуренція на ринку. Головна можливість – розширення асортименту товару та послуг, зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів. Провідні сильні сторони – це враження, що добре склалися у покупців про компанію, різноманітність послуг, висока якість товару. Основні слабкі сторони – пасивна рекламна компанія. Виокремлено такі основні проблеми: розробка та реалізація нових видів товарів та послуг; подальше вдосконалення якості послуг, товарів з метою оновлення асортименту та подальшої диференціації; забезпечення зв'язків із громадськістю з метою створення позитивного іміджу організації.

3. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму реалізації функцій менеджменту у ТОВ «Авторівер». Зокрема, для ефективної управлінської діяльності, тобто для виконання своїх професійних функцій у менеджерів середньої та вищої ланок управління необхідно розвивати такі професійні компетенції – навички комунікації, роботи у команді,

інноваційність (гнучкість), лідерство, мотивація високих результатів праці підлеглих, орієнтація на досягнення / результат, робота у команді, розв'язання проблем. Розв'язанню цих питань сприятимуть такі запропоновані рекомендації: розширити асортимент, для цього необхідно постачати нові моделі Nissan; підвищити контроль за якістю автомобілів, що поставляються, підвищити кваліфікацію всіх працівників, пов'язаних з наданням послуг та роботою з клієнтами, кожні півроку проводити додаткові фінансові опції, що супроводжують купівлю; вести правильну кадрову політику працівників за допомогою різноманітних мотивацій; відкрити магазин автоаксесуарів; щоб легко підібрати необхідні аксесуари для різних видів, що купуються клієнтами автомобілів; впроваджувати різноманітні види реклами.

Загалом, за умов глобалізації та інтернаціоналізації економіки проблема менеджменту на підприємстві дедалі більше загострюється. Керівники стикаються з новими ситуаціями, що вимагають застосування сучасних методів, організаційних форм та процесів управління. В результаті цих викликів особистісні та професійні навички менеджерів мають змінюватись та розвиватись. Удосконалення розвитку цих навичок стає важливим інструментом, що забезпечує умови для успішної діяльності підприємств та організацій. Прагнучи забезпечити цілісний підхід до розвитку управлінських навичок, процес має бути організований із застосуванням процесно-діяльнісного підходу, тобто створювати систематизований комплекс розвивальних дій і реалізовувати його в процесі професійної діяльності. Практичне застосування зазначених моделей засвідчує, що діяльність, спрямована на розвиток особистісних та професійних якостей керівників є ефективною та дає позитивні результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабайлов В.К. Менеджмент та контроль: поглиблення розуміння зв'язку. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 20. С.48-53.
2. Баєва О.В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. 326 с.
3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 239-247.
4. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2017. 112 с.
5. Гомба Л.А. Трансформація функції менеджменту в системі антикризового управління торговельним підприємством. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_30.pdf (дата звернення: 29.11.2022)
6. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160-172.
7. Громова О.Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. Економіка і суспільство. 2020. №7. С. 256-259.
8. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Планування в системі менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 39-43.
9. Єпіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
10. Застржнікова І.В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації: автореф. дис... на здобуття наук. ступеня д.е.н. Одеса, 2021. 37 с.

11. Зварич Л.В. Актуальні питання менеджменту організації в умовах цифрової економіки. 2021. №9. С. 286-287.
12. Занора В.О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с.
13. Камінська Т.Г. Управлінські облік, аналіз і контроль в системі менеджменту на підприємств. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/upravlinskiy-oblik-analiz-i-kontrol-v-sistemi-menedzhmentu-na-pidpriemstvi.html> (дата звернення: 29.11.2022)
14. Коваль Н.О., Надольний О.В. Планування як загальна функція менеджменту. URL: <file:///C:/Users/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D0%BD/Downloads/9541-33669-1-PB.pdf> (дата звернення: 29.11.2022)
15. Корінько М.Д. Управлінський контроль в системі функціонування суб'єктів господарювання. Інтелект XXI. 2019. № 5. С. 49-54.
16. Коцупатрий М.М. Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3766.pdf> (дата звернення: 29.11.2022)
17. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
18. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
19. Оніщенко М.Л. Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 4. С. 15-20.

20. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторака. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.
21. Основи менеджменту: навч. посіб.; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
22. Офіційний сайт компанії ТОВ «АВТОРІВЕР». URL: <https://autoriver.com.ua/> (дата звернення: 29.11.2022)
23. Пилипенко І.О. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33821/%D0%9F%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 29.11.2022)
24. Поляк К.Ю., Ходневич Л.М. Розвиток сучасного менеджменту в Україні. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2022 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. С. 487-491.
25. Попрозман А.І. Формування взаємозв'язків та взаємодія функцій менеджменту з метою удосконалення роботи підприємств. Формування ринкових відносин України. 2018. № 1. С. 93-100.
26. Портна О. В. Контролінг : підручник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 264 с.
27. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету 2019. № 5. С. 184-187.
28. Рульєв В., Гутневич С. Менеджмент. Київ: Центр учбової література. 2019. 312 с.
29. Світлична В.Ю., Рубанка В.М. Актуальні питання сутності контролінгу та застосування його інструментів вітчизняними підприємствами. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 29. С.291-298.

30. Сичова О.Є., Коробка К.П. Організація діяльності підприємства на засадах маркетингового планування та менеджменту. *International scientific integration. Series «SWorld-US Conference proceedings»* (September, 2022). Київ, 2022. С. 40-45.
31. Сікун О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 506-510.
32. Стахурська С.А., Ткачук С.В., Стахурський В.О. Менеджмент змін у розвитку організації: підходи та моделі. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 102-107.
33. Суханова А. В. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 32. С. 225-230.
34. Токарчук В., Тайхриб К.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління. *Наукові записки Миколаївського НАУ*. 2020. № 3. С. 158-160.
35. Храпкіна В.В., Дерев'янка І.С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони*. 2021. № 3. С. 59-64.
36. Федоренко В.Г. Управління підприємством: засади та окремі функції в сучасних умовах : монографія ; Європ. бізнес-асамблея та ін. Київ : ДКС Центр, 2019. 386 с.
37. Чмельова О.С., Єфремова Я.О. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. лідерство в сфері менеджменту. *Вісник НТУ «ХП»* 2018. № 37(1313). С. 102-106.
38. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 70, № 1. P. 71-79.
39. Philip Crosby Associates: philipcrosby.com

Загальна інформація про марку Nissan

По всьому світу марка Nissan стала синонімом автомобілів високої якості, вона неодноразово визнавалася найбезпечнішим автомобілем. Нині компанія Nissan є чудовим прикладом швидкозростаючої компанії, що будує свій успіх на принципах сильного позиціонування та стратегій, які виражаються у світовій місії компанії: виробляти унікальні та інноваційні автомобілі та послуги, що є найвищими цінностями для покупців, співробітників, дилерів і постачальників.

Нині компанія Nissan перетворилася на гігантський транснаціональний концерн. Щороку Nissan випускає та продає понад 3 мільйонів автомобілів, що робить його одним із найбільших світових виробників. З початку виробництва у 1934 році Nissan випустив уже понад 77 мільйонів автомобілів. «Все, що ми робимо, ми змінюємо, а все, що ми змінюємо, ми намагаємося зробити найкращим, характерним тільки для Nissan», – Карлос Гон, президент та старший виконавчий директор компанії Nissan. Крок за кроком компанія наближається до поставленої мети – не просто подобатися всім, а бути дійсно улюбленим у тих людей, які хочуть відрізнятись і цінують самобутній дизайн та стиль, технологічну досконалість та якість. Компанія Nissan постійно бере участь у різних виставках та автошоу, надає спонсорську підтримку для проведення різноманітних заходів. Результат не забарився. Відзначено знання марки серед споживачів, стійке зростання продажів упродовж багатьох років існування компанії.

Сьогодні заводи компанії, що виробляють автомобілі, розташовані у 16 країнах, офіційні продажі здійснюються у 190 країнах світу. У компанії працює понад 180 тисяч осіб. У глобальному модельному ряді компанії –

понад 60 різних моделей. Компанія має 11 наукових центрів і 7-дизайн студій у різних країнах світу.

1. Компанія Nissan прагне створювати автомобілі, які можуть запропонувати покупцеві економічні витрати палива, низький рівень викидів шкідливих речовин в атмосферу, передові технології безпеки.

2. Науково-дослідні центри компанії працюють над створенням новітніх технологій, які б дозволяли автомобілям бути конкурентними, і водночас мати додаткову цінність для покупців.

3. У глобальному масштабі компанія працює у напрямку мінімізації негативного впливу своєї діяльності на довкілля.

4. Здійснює соціальні програми, покликані підвищити добробут суспільства, без якого неможливий успішний розвиток бізнесу та ін.

Мета місії Nissan – не просто подобатися всім, а бути дійсно улюбленим тими людьми, які хочуть відрізнятись та цінують самобутній дизайн та стиль, технологічну досконалість та якість.

Ключові стратегії:

1. Розширення виходу на ринки: включає відкриття нових заводів в інших країнах, розвиток нових дилерських центрів та перспективи стратегічного альянсу *Renault-Nissan*;

2. Розробка продукту: включає розробку нових моделей *Nissan* для нових та існуючих ринків;

3. Розвиток ринку: включає з'ясування та використання нових сегментів автомобільного ринку;

4. Модифікація продукту: включає незначні модифікації існуючих моделей *Nissan*, в результаті яких вони набувають нових функцій або стають привабливими для інших покупців.

Таким чином, при створенні кожного нового автомобіля, виробник застосовує накопичений десятиліттями досвід і черпає натхнення у своїй багатій спадщині. Це дозволяє компанії випускати технологічні, комфортні та надійні авто, щоб клієнт міг відчувати впевненість та спокій на будь-яких

дорогах. Сміливий яскравий дизайн, інтелектуальні технології й економічність – це ідеальні автомобілі для родинних і ділових поїздок, руху містом і тривалих подорожей. Японські кросовери та пікапи Nissan з кожним днем завойовують симпатії водіїв і в нашій країні.

