

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Удосконалення механізму управління підприємством»**

**(за матеріалами ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ», м.Київ )**

Студентки 5 курсу 2 групи  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Лещенко  
Анастасії Григорівни

Шевчун  
Марина Борисівна

Підкамінний  
Ігор Миколайович

**Київ 2023**

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

### Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Лещенко Анастасії Григорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Удосконалення механізму управління підприємством  
(за матеріалами ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»)

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_ 05.02.2023 р. \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління підприємством.*

*Об'єктом дослідження є процес управління ТОВ "ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ".*

*Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ТОВ "ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ".*

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1			
2			
3			

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

*ВСТУП*

*РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ*

*1.1. Сутність, функції та методи управління підприємством*

*1.2. Методичні підходи до формування механізму управління підприємством*

*РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ “ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ”*

*2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства*

*2.2. Оцінка ефективності механізму управління підприємством*

*РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ “ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ”*

*3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління підприємством*

*3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів*

*ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ*

*СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ*

*ДОДАТКИ*

## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Шевчун М.Б. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І. М. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняла до виконання студентка: Лещенко А. Г. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Лещенко Анастасії Григорівни на тему «Удосконалення механізму управління підприємством» за матеріалами ТОВ “ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ” виконана у відповідності до вимог щодо випускних робіт та виконувалась відповідно до встановлених термінів. У випускній кваліфікаційній роботі з застосуванням літературних джерел розглянуті основні питання теоретичних засад та методичних підходів до управління підприємством, визначено сутність та особливості механізму управління підприємством в сучасних умовах. В аналітичній частині роботи досліджено особливості процесу управління ТОВ “ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ” та надана оцінка його ефективності, що дозволило запропонувати слушні заходи щодо удосконалення механізму управління даним підприємством. Мету і завдання дослідження досягнуто. В цілому за змістом та оформленням ВКР відповідає вимогам і рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки: Лещенко А.Г.

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Підкамінний І. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:  
**«Удосконалення механізму управління підприємством»**

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 46 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиці, 10 рисунків та додаток. Список використаних джерел містить 41 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 1 додаток викладений на 1 сторінці.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теорико-методологічних засад управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління підприємством.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи постає для виконання ряд певних завдань:

- вивчити теоретичні та методологічні засади управління підприємством в сучасних ринкових умовах;
- визначити сутність, функції та методи управління підприємством;
- ознайомитись з методичними підходами до формування механізму управління підприємством;
- проаналізувати ефективність механізму управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити ефективність механізму управління підприємством;
- запропонувати шляхи удосконалення механізму управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізму управління підприємством;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ТОВ "ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ".

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ТОВ "ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ".

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

## **АНОТАЦІЯ**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему «**Удосконалення механізму управління підприємством**» (за матеріалами ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»;; м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу удосконалення механізму управління підприємством. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення механізму управління організаційними змінам на підприємстві. Досліджено ефективність управління суб'єктом господарювання формується із таких складових елементів, як ефективності управління конкретними функціональними підсистемами діяльності підприємства: маркетинговою діяльністю, людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, системою логістики і так далі, а також у великій мірі залежить від тієї обставини, наскільки збалансованим є управління всіма підсистемами управління підприємством на рівні організації загального управління господарською структурою, тобто на рівні генерального менеджменту суб'єкта господарювання.

Ключові слова: підприємство, управління підприємством, маркетинг, удосконалення управління підприємством, організаційні зміни.

## **ANNOTATION**

final qualifying paper performed on the topic: "Improving the mechanism of enterprise management" (based on the materials of "THREE CHAMPS ROASTERY" LLC;, Kyiv)

Final qualifying paper is devoted to the study of the process of improving the mechanism of enterprise management. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the mechanism of managing organizational changes at the enterprise. It has been studied that the effectiveness of management of a business entity is formed from such constituent elements as the effectiveness of management of specific functional subsystems of the enterprise: marketing activities, human (labor) resources, financial resources, production resources, logistics system, and so on, and also largely depends on that circumstance, how balanced is the management of all subsystems of enterprise management at the level of organization of general management of the economic structure, i.e. at the level of general management of the business entity.

Key words: enterprise, enterprise management, marketing, improvement of enterprise management, changes in organization.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ.....</b>	<b>4</b>
1.1 Методичні підходи до формування механізму управління підприємством.....	4
1.2 Сутність, функції та методи управління підприємством.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ “ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ”.....</b>	<b>14</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності механізму управління підприємством.....	27
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ “ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ”.....</b>	<b>32</b>
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління підприємством.....	32
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	39
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>49</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>54</b>



## ВСТУП

В нинішніх умовах розвитку ринкової економіки та глобалізації в світі, за фінансової кризи та політико-соціальної нестабільності країни перед суб'єктами господарювання постає досить складне завдання забезпечення їх ефективного, сталого, прибуткового функціонування.

*Зважаючи на сучасний стан економіки України, який характеризується трансформаційними процесами. В становленні інноваційної моделі розвитку спостерігається зміна системи пріоритетів з орієнтацією на гармонію в соціальній, екологічній та фінансово-економічній сфері. Забезпечення механізму управління підприємством, забезпечення механізму фінансової стійкості і визначення його основних елементів стає на сьогоднішній день найбільш важливим і актуальним фактором тактики управління стабільним функціонуванням і розвитком підприємства. Оскільки низький рівень фінансової стійкості може призвести до недостатньої платоспроможності суб'єкта або взагалі її відсутності, до загрози зниження потенціалу в цілому.*

Розгляду теоретичних та практичних питань в аналізі забезпечення ефективності функціонування підприємств та удосконалення організаційно-економічного механізму приділяли увагу вітчизняні та закордонні вчені. Особливий інтерес дослідженні даної приділено науковцями: Р. В. Андрійчук, В. А. Андрейчук, Р. Беннет, С. В. Войтко, О. О. Воронін, О. Г. Гупало, В. Г. Герасимчук, А. В. Дейнеко, П. Друкера, Ф. В. Зинов'єв, Л. С. Захаркіна, А. І. Ільїна, Р. А. Кушваха, М. Майєра, В. Петі, Н. В. Савенко, Г. О. Швиданенко та ін. В їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з ефективністю, методи оцінки та покращення стану підприємств, запропоновано методи обрахунку економічної ефективності та наведено відповідні приклади. Однак у сучасній науковій літературі практично відсутні дані щодо організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств що спеціалізуються на бренд-експертій діяльності, це

суттєво перешкоджає розробці новітніх концепцій, раціональних інвестиційних програм тощо.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління підприємством та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління підприємством. В ході написання випускної кваліфікаційної роботи постає для виконання ряд певних завдань:

- вивчити теоретичні та методологічні засади управління підприємством в сучасних ринкових умовах;
- проаналізувати ефективність механізму управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»;
- оцінити ефективність механізму управління підприємством;
- запропонувати шляхи удосконалення механізму управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».

**Об'єктом дослідження** є процес управління ТОВ "ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ".

**Предметом** випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ТОВ "ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ".

Інформаційною базою дослідження є різноманітні наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: метод статистичного аналізу; теоретичний аналіз джерел інформації з проблеми дослідження; метод порівняння; графічний метод; картографічний метод.

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 46 сторінки, в т. ч. 7 таблиці, 10 рисунків та один додаток. Список використаних джерел містить 41 найменування.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

## 1.1 Методичні підходи до формування механізму управління підприємством

Сьогодні, в умовах обмеженості ресурсів, загострення конкуренції між суб'єктами господарювання, прискореного темпу технологічного оновлення виробничого процесу, підприємства стикаються з проблемою адаптації до мінливого зовнішнього середовища та як адаптуватися. Одним із ефективних факторів впливу на ці процеси є використання дієвих і гнучких механізмів управління, які здатні покращити роботу бізнесу та вивести його в лідери цільового сегменту. Але для цього необхідно вивчити теоретичну сутність, види та основні складові поняття «механізм управління».

В Україні триває процес трансформації, спрямований на розвиток ринкової економіки. Зважаючи на це, система управління не може стояти на місці, її потрібно вдосконалювати, головне – змінювати та вдосконалювати механізм, і його необхідно терміново вивчати. В умовах соціально-економічного розвитку перед керівниками всіх рівнів, організацій, структур і підприємств постає важливе завдання – розробити механізм управління для забезпечення підтримки та зміцнення виробничо-господарської діяльності, оскільки впровадження нових технологій, до безперервного операційного середовища що швидко реагує на зміну зовнішніх і внутрішніх умов. По суті, механізм управління — це алгоритм дій, методів і способів, які впливають на об'єкти і змушують всю систему функціонувати злагоджено, ефективно.

Для того, щоб дати більш повне визначення категорії «механізм управління», спочатку необхідно визначити, що таке «механізм». Термін в основному використовується лише в галузі техніки, стосовно внутрішньої структури машини. Тому слово «механізм» трактується так - пристрій, за допомогою якого перетворюються і здійснюються рухи. Під цим поняттям

також мається на увазі система, сукупність станів, явищ і процесів, через які здійснюється вплив на об'єкти системи. За словами А. Кульмана, в економічній науці категорія «механізм» трактується як «внутрішня структура, функціональна система, механізм дії» [1]. За визначенням Лео Гурвіца, механізм- це взаємодія між об'єктом управління та його керівництвом, де позитивні ефекти досягаються завдяки триступеневому обміну інформацією: об'єкт управління надсилає інформацію вищому керівництву, вище керівництво отримує всю інформацію та прораховує майбутні результати, а менеджер оголошує результати.

У свою чергу, економічний словник трактує категорію «механізм» як низку процесів, станів, за якими можна визначити будь-яку дію чи явище [2]. Механізм управління розглядається як сукупність методів, важелів, інструментів і законів, за допомогою яких можна забезпечити економічне зростання суб'єктів господарювання, збалансувати їх бізнес-процеси, стабілізувати функціонування і розвиток підприємств [3].

З цієї точки зору на сьогодні немає єдиної думки щодо тлумачення поняття «механізм управління». Тому вважається, що перш за все чіткість і послідовність дій, фаз, кроків призводять до визначення процесу управління, спрямованого на вирішення завдання. Це також алгоритм, що складається з набору інструкцій, що описують послідовність операцій і правил, за допомогою яких досягається запланований результат.

Економічний словник, з іншого боку, трактує категорію "механізм" як сукупність процесів або станів, що визначають будь-яку дію чи явище [2]. Механізм управління розглядається як сукупність методів, важелів, інструментів та законів, які забезпечують стійкість економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансованість його бізнес-процесів та стабілізацію функціонування і розвитку підприємства [3].

Таким чином, на сьогодні не існує взаємоузгодженої та одностайної думки що до тлумачення поняття "механізм управління". Тому зазвичай вважається, що це, перш за все, роз'яснення та послідовність дій, етапів та

кроків, що ведуть до визначення процесу управління, спрямованого на вирішення проблеми. Це також алгоритм, що містить набір інструкцій, які описують низку дій або правил для досягнення запланованого результату.

Таким чином, існує два підходи до тлумачення поняття "система управління", які прояснюють його сутність (табл.1.1). У вузькому розумінні - це інструмент або система, яка генерує управлінські явища та процеси в організації.

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «механізм управління»

Дослідники	Трактування
Н.Р. Нижник, О.А. Машкова	Управлінська категорія, що включає цілі управління, елементи об'єктів впливу та їх взаємозв'язки, дії для досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціал тощо.
В.Я. Малиновський	Компоненти керованої системи, що забезпечують вплив на фактори, які впливають на результати діяльності керованого об'єкта. Механізм повинен відображати стійку взаємозалежність і взаємодію між елементами керованої системи та забезпечувати узгодження їхніх інтересів.
В.Н. Іванов	Спосіб організації управління державними справами, за якого методи, засоби та принципи взаємопов'язані між собою і в кінцевому підсумку забезпечують ефективну реалізацію цілей управління.
Г. Атаманчук	Невід'ємна частина системи управління, яка впливає на елементи, що визначають результати діяльності підконтрольного суб'єкта.

*Джерело: складено автором за [15; 13; 18; 7]*

У широкому сенсі він розуміється як засіб виконання управлінських рішень, приведення в дію окремих елементів керованої системи з метою стимулювання інших елементів системи здійснювати необхідні рухи для досягнення позитивних результатів. Складовими механізму управління є методи, форми, засоби, принципи, об'єкти управління, на які здійснюється вплив для досягнення раніше визначених завдань і поставлених цілей [4].

Вченими виділено сім видів механізмів управління, серед яких організаційний, економічний, структурний, технічний, адміністративний, державний, інформаційний (рис. 1.1).

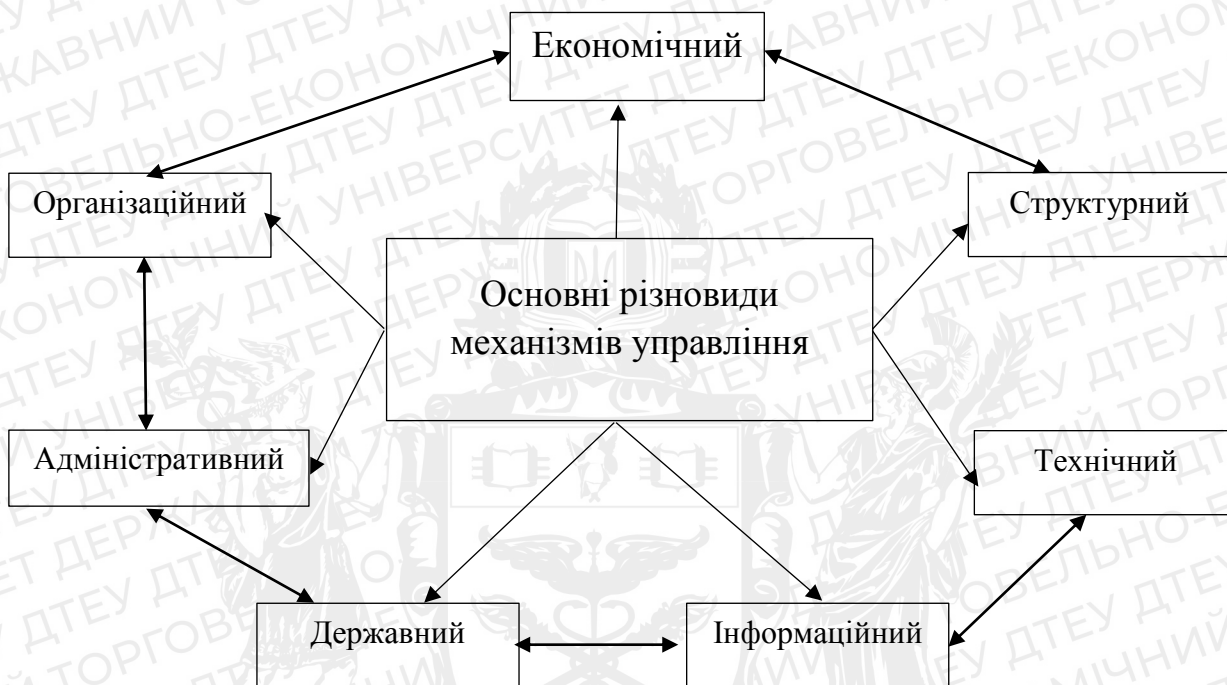


Рис. 1.1 Види механізмів управління та їх взаємозв'язок

*Джерело: Сформовано за даними [5]*

Механізм управління та функціонування- це система взаємоузгоджених дій і процесів, яка, підтримуючи дисципліну і порядок, забезпечує стабільний розвиток і функціонування організації, позитивні фінансові результати та підвищення ефективності. цей механізм управління встановлює правила, стандарти і норми гри та формує управлінську політику, тобто в ньому безпосередньо задіяний керівник компанії, який фактично є законодавчою владою в організації, а також виконує виконавчі функції в управлінні, приймає стратегічні рішення і несе за них відповідальність.

Система управління організацією -це сукупність елементів і компонентів, які створюють організаційну основу для процесів і явищ. Одні вважають, що це низка взаємопов'язаних процесів, які відбуваються в організації, інші-що

це життєвий цикл організації, правила і норми, за якими функціонує вся система управління суб'єкта господарювання. Організаційні механізми управління зосереджені не лише на самій організації, але цей процес також пов'язаний з певними видами діяльності, такими як організаційні механізми корпоративної конкурентоспроможності, бюджетування та фінансової діяльності. Розкриття основного характеру механізму управління організацією відбувається через впровадження правил і стандартів, які керуються в середині організації та всіма економічними і виробничими процесами, що відбуваються в ній для досягнення фіксованої мети. Цей тип тісно пов'язаний з економічними та адміністративними механізмами управління, оскільки поєднує їх характеристики і в більшості випадків має однаковий ступінь впливу на процеси та перетворення. Структурування відбувається у внутрішньому середовищі організаційної системи [6].

Економічний механізм господарювання - це сукупність планово-прогнозних елементів, за допомогою яких в організаціях здійснюються цінова політика, економічне стимулювання, фінансове кредитування, налагодження систем формування і розподілу прибутку, стимулювання продуктивності трудових ресурсів і поліпшення матеріально-технічного забезпечення. [7]. Цей механізм залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища, оскільки зміни в ринковому середовищі постійно відбуваються, тому в даному випадку також стосується управління інноваційною діяльністю, адже на сьогоднішній день інновації є двигуном підвищення конкурентоспроможності підприємств, саме у виробництві та ефективності господарської діяльності, що є основним завданням реалізації господарського механізму.

Структурні механізми управління – це методи, за яких відповідальність розподіляється послідовно між керівними органами та підрозділами, де взаємоузгоджені дії мають терміни виконання, при цьому всі знають, що порушення термінів вплине на загальний результат і призведе до неотримання винагороди кожним залученим учасником.

Суть механізму технічного управління полягає у запровадженні сучасних цифрових технологій у виробничий процес господарської діяльності, автоматизації шляхом заміни обладнання на нове, при цьому управління всіма процесами здійснюється в режимі реального часу та з урахуванням розвитку зовнішніх умов. За рахунок значної економії ресурсного потенціалу підприємства це сприяє швидкому досягненню результатів щодо досягнення поставлених цілей. В якості частини цього типу механізму контролю впровадження Інтернет-технологій відіграє важливу роль, оскільки вони забезпечують швидкий зв'язок між людьми та машинами.

Державні управлінські механізми - важелі, засоби, елементи, процеси та закони соціально-економічного характеру, за допомогою яких органи виконавчої та законодавчої влади впливають на економічну, фінансову та виробничу діяльність підприємств і організацій з метою стабілізації та розвитку існуючої соціально-економічної системи. Він має системний, нормативний, ціннісний вимір, встановлюючи жорсткі правила взаємодії влади та бізнесу, але водночас спрямований на співпрацю, нормальне функціонування та розвиток. Для суб'єктів господарювання цей спосіб управління проявляється в законодавчих актах, директивах, стандартах, нормах, нормативах, методичних інструкціях. У більшості випадків його впровадження є обов'язковим, і лише незначна частина – рекомендованим.

Механізм управління інформацією забезпечує своєчасний збір і своєчасне надання менеджерам усіх рівнів підприємства нової, достовірної та актуальної інформації про зовнішні екологічні теми, яка структурована відповідно до функцій і структур завдання, які вони виконують. Для забезпечення ефективної реалізації механізмів управління тим чи іншим виробничо-господарським процесом необхідно проводити маркетингову оцінку ринку шляхом збору статистичних даних, дослідження та аналізу поточного стану ніші запланованих інвестицій для інформування та залучити додаткові кошти. Цей механізм управління спонукає організацію заздалегідь вивчати стан і ситуацію перед плануванням виділення



фінансових ресурсів, дозволяючи оцінити стан входження на ринок і передбачити кінцевий результат.

Кожен із запропонованих типів механізмів управління взаємопов'язаний і перетікає один в одного. У процесі здійснення управлінської діяльності ефективний менеджер керується кожним із цих критеріїв, оскільки розуміє, що вдала комбінація принесе бажані результати, і якщо він не використає хоч один з мехізмів, це негативно вплине на загальний процес і бажаний результат.

Для ефективного впровадження кожного з механізмів управління існує певна кількість їх обов'язкових елементів, поєднання яких дозволить управлінській ланці результативно здійснювати свої функції та впливати на бажаний результат (рис. 1.2).

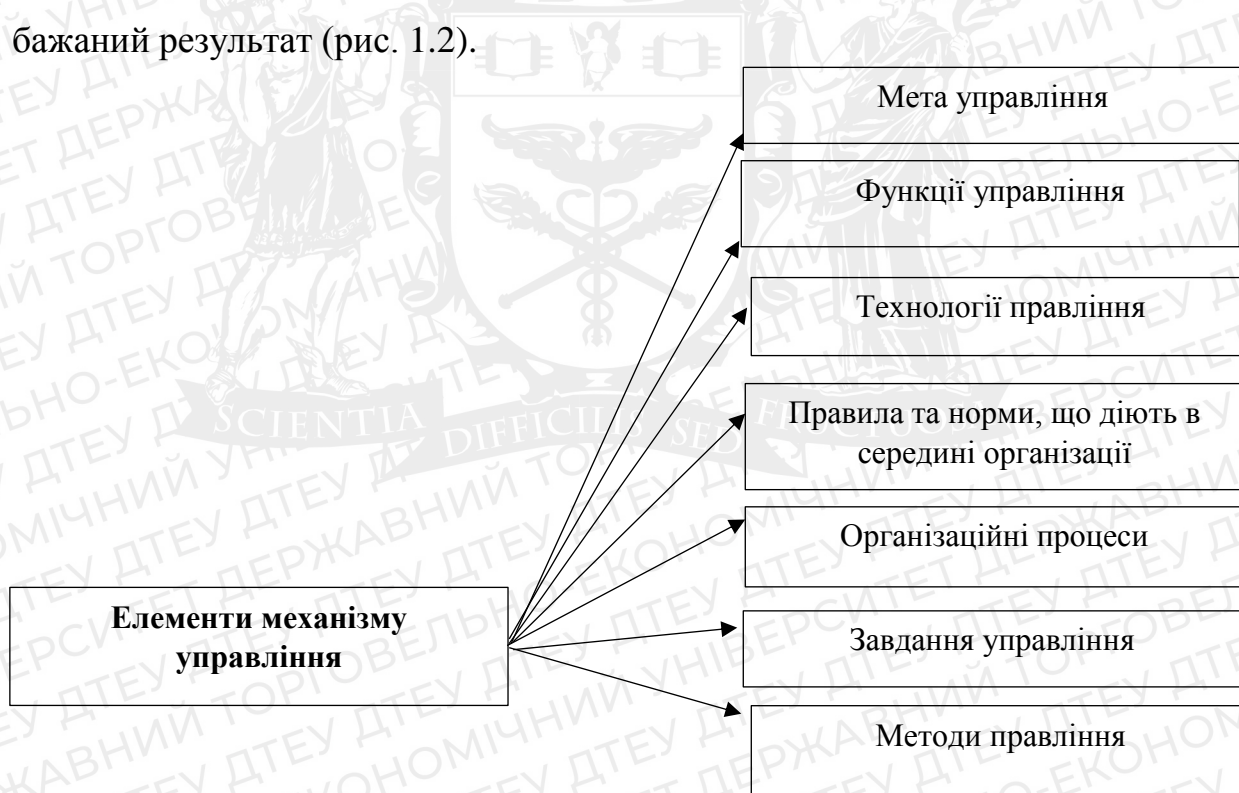


Рис. 1.2. Складові механізму, що запускають роботу в системі управління підприємством Джерело: Сформовано за даними [8]

## 1.2. Сутність, функції та методи управління підприємством

Оскільки робота бізнесу розподілена між підрозділами та окремими виконавцями, хтось повинен координувати їх дії для досягнення спільної мети. Цю функцію виконує менеджмент. У кожному бізнесі необхідно відокремити управління від виконання. Отже, потреба в управлінні пов'язана з процесом розподілу праці підприємства. Управління, у широкому розумінні як діяльність, пов'язана з координацією діяльності з іншими, є складною системою, і для глибшого розуміння його природи необхідно розглянути його основні функції.

**Функції управління** - це об'єктивно зумовлені загальні напрямки або сфери діяльності, які в сукупності забезпечують ефективну взаємодію в спільній роботі.

1) Планування – це процес визначення мети ділової діяльності, прогнозування майбутнього розвитку та поєднання окремих завдань членів організації для досягнення загальних результатів.

2) Організація – це процес формування систематичної структури та розподілу завдань, повноважень і відповідальності між членами організації для досягнення загальних цілей її діяльності.

3) Мотивація – це процес спонукання членів організації до взаємоузгоджених дій для забезпечення досягнення спільних цілей.

4) Контроль – це процес вимірювання результатів, досягнутих за певний період часу, і порівняння досягнутих результатів із запланованою та скоригованою діяльністю, яка разом забезпечує досягнення організацією своїх планів.

**Методи управління бізнесом.** Функції управління реалізуються за допомогою системи методів управління. Лише через вплив керівних органів чи окремих осіб можна запровадити організовану систему для досягнення бажаних результатів. Водночас для досягнення поставлених цілей необхідні певні інструменти координації впливу. Ці засоби отримали назву методу управління.

**Методи управління** – це підхід, який впливає на окремих працівників і цілі виробничі групи, і необхідний для досягнення цілей компанії. Види методів управління наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Види методів управління

*Джерело: Складено автором*

- 1) Економічний підхід до управління використовує товарно-грошові відносини для реалізації матеріальних благ від участі людини у виробничому процесі.
- 2) Соціально-психологічний підхід розуміє мотивацію соціальної поведінки людини. Цей підхід до управління реалізується за допомогою різних засобів, таких як соціальна орієнтація і норми, групова динаміка, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізація і демократизація праці.
- 3) Організаційне управління реалізує примусову мотивацію. Вони існують через інтерес до роботи синдикації. Організаційний підхід - це сукупність методів і прийомів впливу на людей, заснованих на виконавчій владі щодо здійснення та управління організаційними відносинами.

Підприємство приймає для управління цілу систему методів управління. Організаційний метод створює передумови для використання економічного методу. Соціально-психологічні підходи

доповнюють організаційно-економічні підходи і разом утворюють необхідні засоби управління економічними організаціями.



## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» нове підприємство на ринку, яке лише шукає свою унікальну нішу, але уже має перелік постійних клієнтів і власну ділову репутацію.

Компанія ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» є молодого та перспективною компанією на українському ринку. Основним видом діяльності ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» є оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами [18].

Компанія ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» позиціонує себе як бренд-експерт у категорії свіжообсмаженої кави класу преміум та спешелті.

Бренд компанії створений для нових і наявних кав'ярень "третьої хвилі", кафе, офісів по всій Україні, для бариста та просто поціновувачів смачної кави.

Команда 3 champs roastery відрізняється багаторічним досвідом його творців, відкритістю, лояльністю і надійністю. Компанія проводить курси та ділиться знаннями, особисто контролює якість кожної партії, безкоштовно і швидко доставляють замовлення, веде зрозумілу систему знижок, проводить екскурсії й дегустації на власному виробництві у Києві, особисто відбирають для клієнтів каву на фермах, а також перемагають на кавових чемпіонатах[18].

#### **Бачення компанії:**

Бути компанією, що надає новий смаковий досвід клієнтам, тим самим роблячи їх обізнанішими та щасливішими.

#### **Місія:**

Забезпечити мешканців Києва та гостей міста якісною кавою, чаєм, какао та прянощами.

#### **Ціль:**

Бути відкритою і клієнтоорієнтованою компанією, постійно розвиватися і масштабуватися.

## Основні дані про ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»

Параметр 1	Інформація 2
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ
Скорочена назва	ТОВ "ТЧР"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY THREE CHAMPS ROASTERY (LLC TCR)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
ЄДРПОУ	43903949
Дата реєстрації	06.11.2020 р.
Статутний капітал	5 000,00 грн.
Юридична адреса	Україна, Київська обл., Київ, Плодова 1
Види економічної діяльності за КВЕД	46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами (основний вид діяльності) 10.83 Виробництво чаю та кави 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.29 Постачання інших готових страв 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.11 Рекламні агентства 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
Форма власності	Недержавна власність
Уповноважена особа	СКАРБЕНЧУК ВЛАДИСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

*Джерело: Сформовано за даними [19]*

Штат компанії ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» складається з таких посад:  
5 Co-founder-ів, баристи, директор, менеджер з продажів, пакувальник кави, кур'єри. Організаційна структура управління представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»

Організаційна структура підприємства належить до лінійно-функціонального типу. До переваг даної структури управління відносять:

- Наявність самого простого виду структури організації.
- Жорстка дисципліна персоналу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» формується в результаті жорсткого управління.
- Ухвалення швидких рішень тягне за собою швидкі і ефективні дії.
- Наявність ясності в структурах управління і розподілу відповідальності.
- Оскільки контроль покладено на одного начальника, в деяких випадках він має можливість проявляти гнучкість.
- Наявність хороших перспектив кар'єрного росту у співробітників, якісно виконують свою роботу.

При цьому можна виділити наступні недоліки лінійно-функціональної структури управління:

- Існує можливість здійснення впливу на начальника структурного підрозділу.
- Відсутність спеціалізації є постійною проблемою.
- Існує ризик перевантаженості роботою начальника структурного підрозділу.

- Процес комунікації реалізується виключно зверху вниз.
- Існує ризик неправильного використання владою начальником.

В ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» партисипативний демократичний стиль управління. Керівництво перебуває в тісній взаємодії з підлеглими. Оскільки галузеві особливості роботи ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» передбачають творчий підхід до роботи. При цьому досягнення для досягнення високого рівня ефективності управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» при використанні демократичного стилю необхідно щоб керівники і підлеглі мали приблизно однаковий рівень освіти. Для виявлення чи виконується дана умова в ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» проведено аналіз кадрового складу підприємства.

Вікова структура персоналу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» представлена на рис. 2.2.

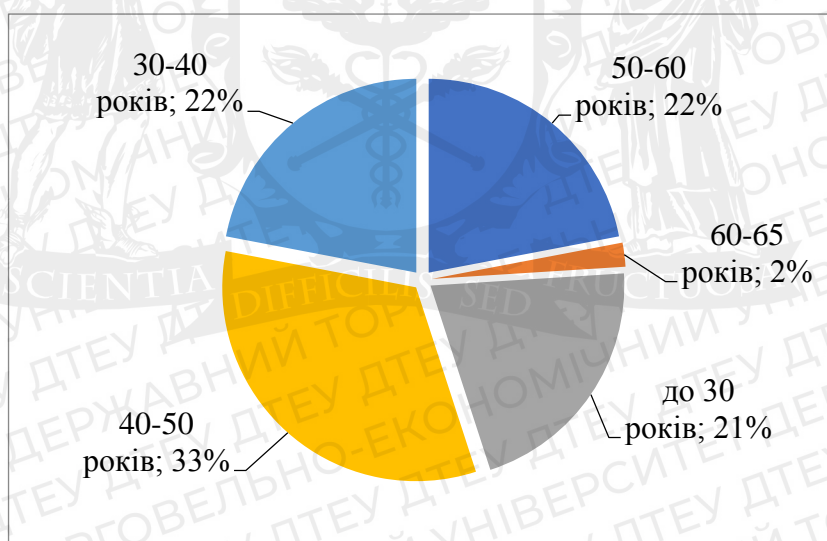


Рис. 2.2 Вікова структура персоналу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» в 2021 році, %

*Джерело: складено автором*

Більшість персоналу (33%) представлено співробітниками у віці 40-50 років, однакова кількість співробітників (22%) перебуває у вікових категоріях 30-40 років і 50-60 років. Приблизно така ж частка співробітників перебуває у віковій ніші до 30 років (21%). Крім того, в компанії працюють 2% співробітників віком понад 60 років.



Структура персоналу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» за освітою представлена на рисунку 2.3.

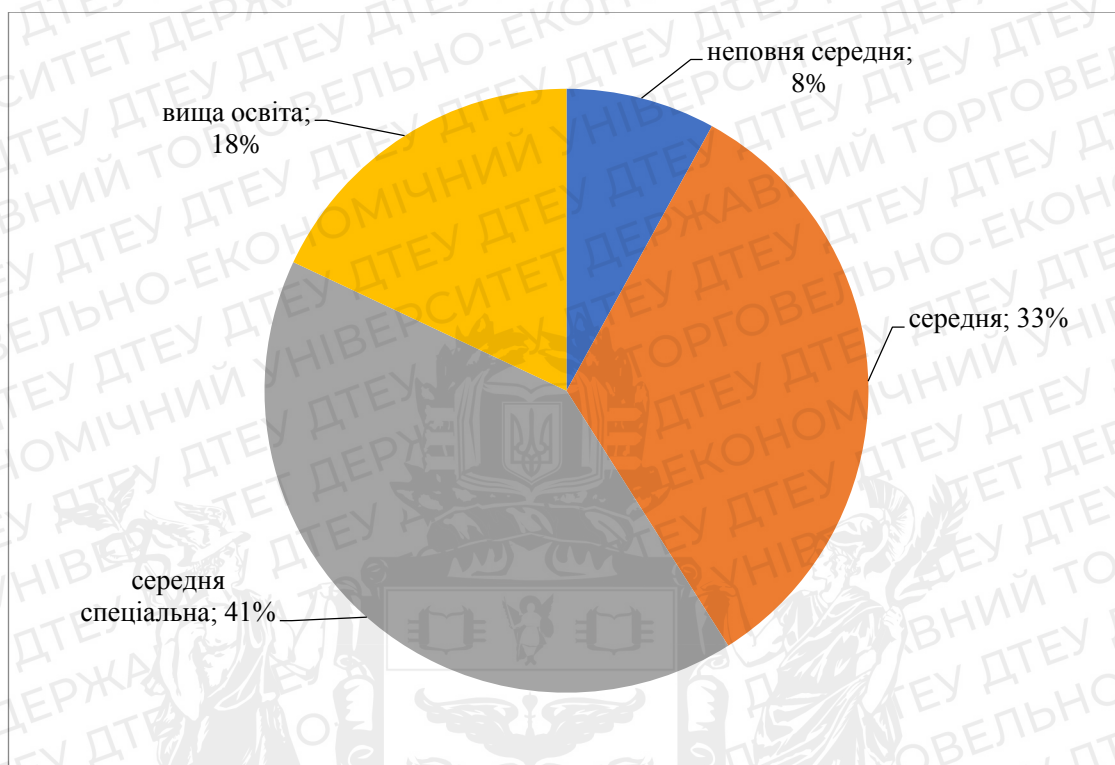


Рис. 2.3 Структура персоналу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» в 2021 році, %

*Джерело: складено автором*

Основна маса співробітників ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» має середньо-спеціальну освіту (41%). Велика частка співробітників (33%), які отримали тільки середню освіту. Вищу освіту мають тільки 18 % співробітників.

Рівень плинності кадрів за останні 3 роки становить від 5,5% (у 2019) до 12% (у 2021 році) представлений на рисунку 2.4.

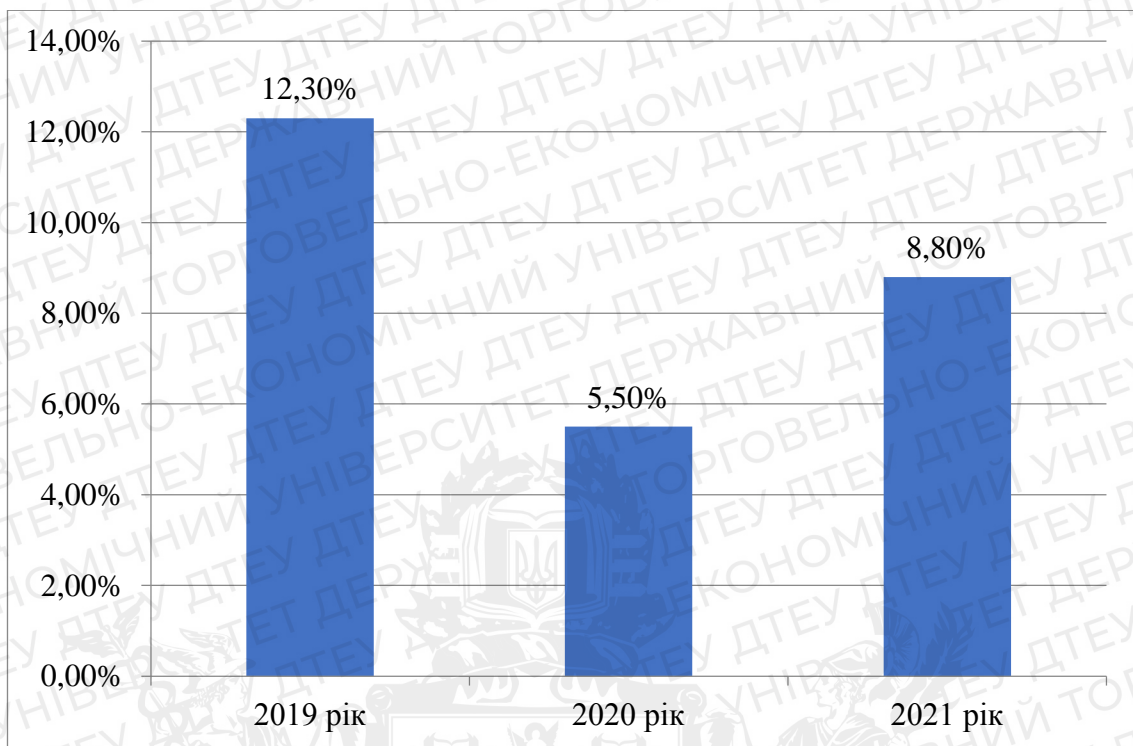


Рис. 2.4 Рівень плинності кадрів ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» за 2019-2021 рр., %

Основною значущою причиною звільнення персоналу за власним бажанням за 2019-2021 рр. є незадоволеність заробітною платою.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

Покращення якісного складу персоналу за віком має низькі темпи зростання.

1. Відбувається незначне погіршення якісного складу персоналу за рівнем освіти
2. Відсутня планомірна політика щодо зниження кількості пенсіонерів, які працюють, і заміщення їх працівниками, які мають необхідний рівень підготовки.
3. Кількість молодих спеціалістів віком до 30 років недостатня для створення кадрового активу, підготовленого для виконання першочергових завдань з розвитку діяльності Товариства.
4. Необхідне розроблення механізмів пошуку, добору та утримання фахівців, які мають вищу освіту.
5. З-поміж найперспективніших працівників, які мають вищу освіту, потрібно сформувати резерв кадрів на керівні посади та побудувати

програми розвитку цих працівників для заміщення неефективних керівників, керівників пенсійного віку та керівників, які мають недостатню освіту.

- б. Необхідне розроблення нових схем мотивації персоналу для зниження кількості тих, хто звільняється за власним бажанням через незадоволеність рівнем заробітної плати.

Загалом кадровий склад ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» вирізняє досить високий віковий рівень. Крім того, вікова структура персоналу, що склалася, виявляє значну частку співробітників передпенсійного віку, оскільки 22% співробітників перебувають у віці 50-60 років. Це свідчить про те, що найближчими роками компанії необхідно звернути особливу увагу на залучення молоді та оновлення кадрового складу.

Наразі майже 10% коштів, закладених у кошторисі витрат за пільгами і гарантіями, передбаченими Колективним договором, припадає на соціальну підтримку пенсіонерів. З урахуванням значної частки співробітників передпенсійного віку ця частка витрат найближчими роками (при збереженні політики у сфері пільг) може значно зрости.

Водночас, незважаючи на явні проблеми з припливом молодих фахівців, у кошторисі витрат не передбачено прямих статей витрат на залучення і підтримку цієї категорії співробітників.

У зв'язку з цим видається доцільним переглянути політику ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» в галузі надання пільг і соціальної підтримки різних категорій персоналу, з метою надання більшої уваги категорії молодих фахівців.

Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства для оцінки ефективності його діяльності на ринку сфери обслуговування в Україні. Для визначення ефективності діяльності підприємства проведемо аналіз його фінансових результатів за 2019–2021 рр., що наведено в табл. 2.2.

Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» за 2019-2021 рр. представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «ТРИ ЧЕМПС  
РОСТЕРІ» за 2019-2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021	Темпи росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн..	1350447	1269772	1474880	136,81
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн..	72821	37663	21989	715,79
Валовий прибуток, тис. грн..	527667	466378	463540	124,34
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн..	93607	52909	39705	83,65
Чистий фінансовий результат, тис. грн..	98960	43932	17058	643,46
Рентабельність активів, %	13,18	5,17	2,27	1,91
Рентабельність власного капіталу, %	34,81	14,57	6,00	3,66
Рентабельність інвестованого капіталу, %	40,85	14,59	7,04	6,36
Рентабельність продукції, %	7,33	3,46	1,16	0,91
Рентабельність операційної діяльності, %	5,69	1,09	2,04	-1,08

Таким чином, за 2019-2021 роки ефективність виробничої діяльності знизилась, безпосередньо на це вплинув фактор обсягу реалізованої продукції. Для виявлення того, яким чином даний факт вплинув на систему управління підприємством необхідно дослідити рівень впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства. З цією метою проведемо PEST аналіз.

Для простоти та зручності аналізу всі чинники прийнято спільно розглядати у вигляді чотирипільної таблиці (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Таблиця PEST-аналізу**

<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>	<b>ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ</b>
Зміна законодавства та нормативних актів, що регулюють діяльність	Темпи інфляції Курси валют. Норми оподаткування та його тенденції.

<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>	<b>ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ</b>
торгівельних компаній в Україні. Тарифне регулювання цін.	Рівень безробіття. Зміна купівельної спроможності населення. Конкуренція Розвиток промисловості.
<b>СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТЕНДЕНЦІЇ</b>	<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ</b>
Рівень життя населення. Якість життя. Суспільно-моральні цінності. Тенденції та спрямованості в моді та стилі життя. Загальний рівень освіченості населення.	Досягнення сучасної науки та техніки в галузі оптової торгівлі, управління, доставки, продажу. НТП у галузі інформаційних технологій та інформаційного забезпечення кадрового менеджменту. Поява на ринку як досконалішого, так і принципово нового устаткування.

Далі всі наведені фактори піддаються аналізу, з метою отримання наочного уявлення про ймовірність розвитку навколишнього середовища ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ», можливостей (загроз), що відкриваються, і пропозиції адекватних дій керівництву компанії (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

### **Аналіз впливових факторів навколишнього середовища за PEST-аналізом**

<b>Чинники</b>	<b>Ймовірність</b>	<b>Вплив</b>	<b>Дії у відповідь</b>
Політика			
Обговорюється можливість прямого доступу	Середня 1 - 3 роки	Загроза захоплення ринку	Прискорити темпи нарощування клієнтської

Чинники	Ймовірність	Вплив	Дії у відповідь
на український ринок іноземних торгових компаній.		іноземними компаніями та жорсткої конкуренції	бази – зменшити собівартість послуг, паралельно збільшуючи якість.
Активно обговорюється проблема «підвищеної вартості» торгівельних послуг.	Середня 1-3 роки	Примусове обмеження тарифів.	Забезпечити грамотне юридичне обслуговування.
З високою ймовірністю, українська влада послідовно проводитиме політику протекції вітчизняних торгових компаній.	Висока 15 років	Обмеження доступу до технологічних виробів іноземного виробництва чи зростання цін.	У граничні терміни провести закупівлю всього необхідного на перспективу обладнання, придивитися до вітчизняних виробників.
Попередні роки показують, що попри всі політичні та міжнародні катаклізми, загальний рівень проникнення робочої сили (принаймні середньої та високої	Висока	Приплив спеціалістів як із скромнішими запитами, так і з високою кваліфікацією.	Проводити кадрову політику з урахуванням пропозиції іноземних спеціалістів.

Продовження таблиці 2.4

Чинники	Ймовірність	Вплив	Дії у відповідь
кваліфікації) між країнами неухильно підвищується.			
Економіка			
За прогнозами, хоч і загальні темпи інфляції в найближчому майбутньому будуть помірні. Можливі часті значні коливання у коротких проміжках часу.	Висока 1-3 роки	Збільшення ризиків фінансових втрат у зв'язку із знеціненням національної валюти.	Забезпечити сувору фінансову дисципліну та жорстке дотримання платіжного календаря.
У зв'язку з глобальною кризою, що триває, експерти не можуть дати якісних прогнозів щодо курсів валют.	Висока 1-3 роки	Ризики фінансових втрат курсових різниць.	Зменшити до мінімуму валютні операції.
Найближчим часом не передбачається значного зниження податкового навантаження, а скоріше навпаки.	Висока 7-10 років	Зростання фінансових витрат, пов'язане з оподаткуванням.	Прискорити темпи нарощування клієнтської бази, зменшити собівартість послуг,

Продовження таблиці 2.4

Чинники	Ймовірність	Вплив	Дії у відповідь
			паралельно збільшуючи якість.
У цілому нині, рівень безробіття у України залишається стабільним, а враховуючи хоч і повільний, але явний вихід із глобальної кризи, безробіття залишиться на колишньому рівні, або знижуватиметься.	Середня 1-5 років	Неминуче зростання заробітної плати персоналу з метою недопущення зростання плинності кадрів.	Прискорити темпи нарощування клієнтської бази – зменшити собівартість послуг, паралельно підвищуючи якість.
Експерти дають вкрай неоднозначні оцінки купівельної спроможності населення.	Середня 1-3 роки	Складнощі в прогнозуванні зростання клієнтської бази та фінансової виручки	Прискорити темпи нарощування клієнтської бази – зменшити собівартість послуг.
Кількість торгових компаній, явно зростатиме і активно розвиватиметься в усіх напрямках існуючі компанії. У результаті конкуренція на ринку зростатиме.	Середня 1-3 роки	Помірне, але неухильне зростання конкуренції	Прискорити темпи нарощування клієнтської бази – зменшити собівартість послуг, паралельно підвищуючи якість



Чинники	Ймовірність	Вплив	дії у відповідь
Соціокультурні тенденції			
Незважаючи ні на що, експерти рік у рік відзначають хоч і слабке, але зростання рівня життя населення України. Однак більшість людей не визнає цього, що свідчить про те, що рівень життя зростає вкрай не рівномірно, і найчастіше номінально.	Середня 5-10 років	Складність проведення політики підвищення тарифів, навіть адекватної.	Прискорити темпи нарощування клієнтської бази – зменшити собівартість послуг – уникнути необхідності підвищувати ціни.

Для ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» особливе значення мають податкова політика, доступ до високотехнологічного обладнання, рівень життя та купівельна спроможність населення.

Головні політичні чинники для ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» полягають у законах та нормативних актах, що регулюють експортну діяльність в Україні, регулювання тарифів та цін (при чому не тільки безпосередньо в галузі), обмеження та додаткове подорожчання ввезення товарів з-за кордону, прямі та непрямі обмеження переміщення робочої сили.

Соціальні компоненти макро-оточення ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» дозволяють з'ясувати рівень життя населення, запити очікування людей, цінності, тенденції і, відповідно, бути не просто комерційним проектом, а компанією, що виконує важливу соціальну місію.

Незважаючи на багатосторонність факторів, що характеризують зовнішнє середовище, по них можна зробити узагальнюючі висновки, які

необхідно враховувати при розробці стратегії діяльності ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».

## **2.2. Оцінка ефективності механізму управління підприємством**

Аналіз системи управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» дозволяє побудувати існуючу модель роботи підприємства та виявити неефективні процеси, знайти шляхи скорочення помилок людського фактору, способи оптимізації процесів та зниження трудовитрат. Один із варіантів підвищення ефективності роботи підприємства – структурування, побудова оптимальної та прозорої системи інформаційного забезпечення відділу продажів.

У ході аналізу бізнес-процесів та поточного документообігу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» було виявлено, що ресурси компанії використовуються не ефективно через виконання вручну безлічі рутинних операцій, використання безлічі джерел інформації для отримання управлінської звітності, відсутність налагодженого документообігу між підрозділами організації.

В ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» можна виділити основні проблеми, пов'язані з інформаційним забезпеченням основних бізнес-процесів та організацією документообігу:

1. 40% всіх договорів із клієнтами складають нетипові договори, які змінюються на вимогу клієнта. Співробітники відділу продажів формують договір для кожного покупця окремо за типовою формою чи враховуючи побажання замовника до договору або за формою, запропонованою замовником. Для кожного клієнта створюється своя папка на сервері, де зберігається інформація про всі оформлені для клієнта договірні документи. Також у цій папці може зберігатися інформація про додатки, скановані підписані договори та ін. Підписані паперові копії договорів підкладаються у відповідну папку.

2. Співробітникам відділу продажів доводиться виконувати багато рутинних операцій із підготовки договірних документів. Дії мають характер, що повторюється, і виконуються вручну. Це займає багато робочого дня. При необхідності відновити історію договірних відносин доводиться вручну обробляти файли Excel, при необхідності звернення до «паперової» копії договору, з підписом та печаткою, доводиться шукати договір у відповідних папках.

3. Управління документами, їх версифікація та зберігання сформованих управлінських документів виконуються в ручному режимі, що підвищує тимчасові витрати та збільшує ризик втрати документів. Немає системи швидкого пошуку необхідних документів, не здійснюється автоматичне архівування документів та їх версифікація.

Розв'язання задачі оптимізації в даному випадку зводиться до розробки методології зберігання документів в інформаційній системі кожного клієнта, які можуть бути відкриті для перегляду, друку та редагування. Усі шаблони документів, що регламентують відносини з покупцями, друковані форми яких не змінюються або змінюються незначно, рекомендується зберігати в інформаційній системі для автоматичної підготовки, що суттєво скоротить трудовитрати працівників відділу продажу.

4. Комерційна пропозиція (оферта) формується автоматично із корпоративної інформаційної системи головної організації. Комерційна пропозиція формується англійською мовою та у валюті євро, оскільки при виробництві кінцевої продукції використовується сировина, що імпортується з Європи. Далі необхідно вручну перекладати комерційну пропозицію російською мовою, а ціни в пропозиції перераховувати в гривні, що займає додатковий час співробітників відділу продажів, а також підвищує ймовірність помилки.

5. Іноді клієнт замовника розбиває постачання товарів у кілька етапів. Склад чергової поставки замовник надсилає у вигляді заявки на поставку в електронному вигляді, співробітники відділу продажів потім вручну вносять

ці дані до документів реалізації. Через введення вручну збільшується час введення заявки та ймовірність виникнення помилки у документах.

6. Різні співробітники відділу продажів працюють із різними підрозділами одного клієнта. Виникають проблеми узгодження цін пропозиції (оферти) для замовника загалом. Виникають ситуації різниці цін на той самий товар для різних підрозділів одного замовника, що веде до витрат з перерахунку цін, переоформлення комерційних пропозицій та зниження лояльності замовників.

7. Виставлення рахунків у компанії проводиться наступним чином: рахунок формується у програмі «1С: Управління Торгівлею 8», після цього роздруковується, підписується відповідальними особами, продруковується, після цього сканується та відправляється клієнту. Оскільки це операція, що часто повторюється, вона забирає істотну частину часу співробітників ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».

8. Відділ продажів контролює порядок відвантаження товару клієнту (скільки потрібно відвантажити, скільки вже відвантажено, скільки залишилося відвантажити). Також необхідно контролювати передбачувану дату відвантаження покупцю, передбачувану дату поставки товару, контролювати величину товарного кредиту та строки оплати.

Для оформлення реалізації товару або планування передбачуваної дати реалізації відділ продажу повинен контактувати з відділом логістики та отримувати інформацію щодо наявності товару на складах або передбачувану дату доставки товару до складів. Цей процес у ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» відбувається у вигляді пересилання листів з інформацією, усного оповіщення або передачі файлів з інформацією. Через незгодженість використання різноманітних джерел інформація спотворюється, губиться, її доводиться перетворювати на єдиний формат, що веде до додатковим тимчасовим витратам і виникненню помилок, збільшення часу між прибуттям товару склад і відвантаженням клієнту.

На даний момент у ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» немає диференційованої системи обліку індивідуальних результатів роботи співробітників на основі ключових показників його діяльності. Висновки про результати роботи персоналу робляться з урахуванням особистих оцінок керівників. Результатом діяльності відділів підприємства вважається виконаний план роботи та звіт. Однак існують показники преміювання для кожної людини (дисциплінарні та технологічні). Не порушення даних показників належить до результатів виконаної роботи.

Загалом оцінка діяльності на основі існуючої звітної документації не дозволяє розділити учасників виробничого процесу на тих, хто повністю віддає себе роботі та тих, хто приходить просто відпрацювати черговий робочий день. Немає можливості зрозуміти те, яким чином роботи та відповідне навантаження розподіляється між співробітниками рівного статусу та одного підрозділу. Подібна система оцінки не дозволяє зробити висновок про інтенсивність роботи кожного співробітника ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ», а також не містить інформації про систематичні переробки. З даних результатів не можна судити про те, який внесок робить кожен працівник у діяльність підприємства.

Загалом, на основі існуючої системи оцінки діяльності працівників, а також системи оцінки роботи підрозділів утруднено побудову ефективних та гнучкіших систем матеріального та нематеріального стимулювання працівників ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».

Загалом система стимулювання персоналу в ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» має бути вдосконалена. Більшість методів, що застосовуються в компанії на сьогоднішній день, реально не мотивують співробітників на виконання роботи з найкращою якістю, прояв особистої ініціативи та відповідальності за досягнення результату, а також не сприяють виявленню інтересу до діяльності підприємства.

Немає системи обліку вкладу кожного співробітника у діяльність підрозділу, а також системи оцінки діяльності підрозділів на основі вкладу

його у загальний економічний ефект ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ». Працює співробітник або не працює, він все одно отримує заробітну плату таку ж, як усі рівні йому за статусом працівники. На основі наявного обліку даних про роботу співробітників, складно побудувати більш гнучку та ефективну систему мотивації персоналу. Найбільше співробітниками ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» затребувані пільги щодо умов купівлі путівок для відпочинку в санаторії.

В умовах недостатньої конкурентоспроможності ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» у плані матеріальних винагород обмежених тарифними умовами оплати праці працівників досить слабо розвинена система нематеріального стимулювання діяльності персоналу. При цьому найбільше персонал ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» потребує зміцнення корпоративної культури підприємства, підвищення статусу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» та значущості галузі загалом.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ**

### **УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»**

#### **3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління підприємством**

З аналізу, проведеного вище видно, що з основних проблем ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ», це невпорядкованість функціональних обов'язків безпосередньо самого генерального директора. Неприпустимо, щоб керівник найвищої ланки був обтяжений рішенням оперативних завдань та другорядних питань. Необхідно запровадження практики, коли генеральний директор працює тільки над принциповими, стратегічними рішеннями та питаннями, що апріорі є прерогативою вищої керуючої ланки.

Відразу варто зазначити, що виключно якимось одним формальним рішенням нормативного порядку досягти цього буде неможливо. Для цього потрібна зміна стилю роботи керівника, зміна методів і підходів прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень, перерозподіл повноважень.

Проте базисом реалізації перелічених новацій може бути реорганізація організаційної структури управління підприємства, зокрема, зміна організаційної структури відділу продажів. Оскільки відділ продажу в організації – один із основних відділів, саме від його роботи залежить стан ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» на ринку. При цьому слід зазначити, що для того, щоб усунути інформаційну плутанину в роботі співробітників відділу, роботу відділу продажів потрібно автоматизувати. Але збільшення продажів буде спостерігатись лише в тому випадку, якщо у компанії вже існує відпрацьована технологія продажів – створено ефективну організаційну структуру.

Саме зміна організаційної структури управління відділом продажів буде розглянута у цьому розділі як основна рекомендація щодо вирішення описаних у попередніх розділах проблем ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».

Нині організаційно відділ збуту у структурі підприємства представлений рисунку 3.1.

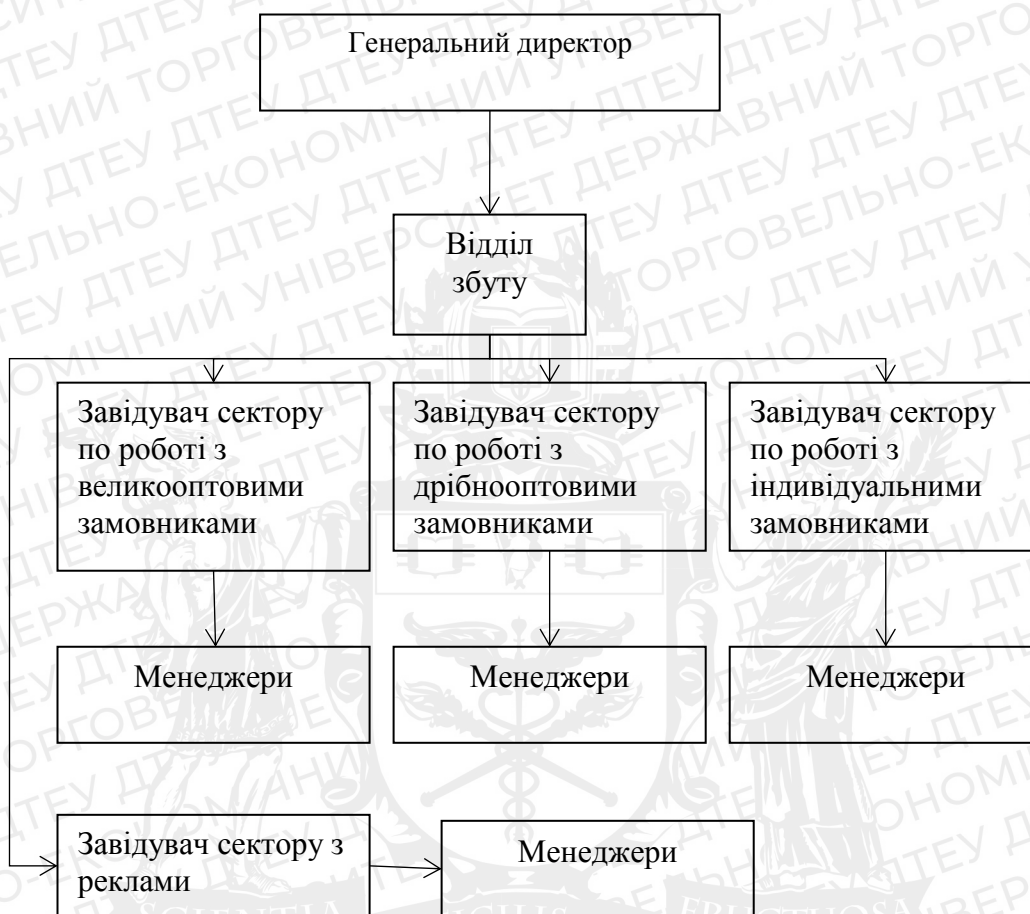


Рис. 3.1 Організаційна структура відділу продажів ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»

У світлі реорганізації заходів вдосконалення механізму управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» пропонується наступна оргструктура, представлена рисунку 3.2.



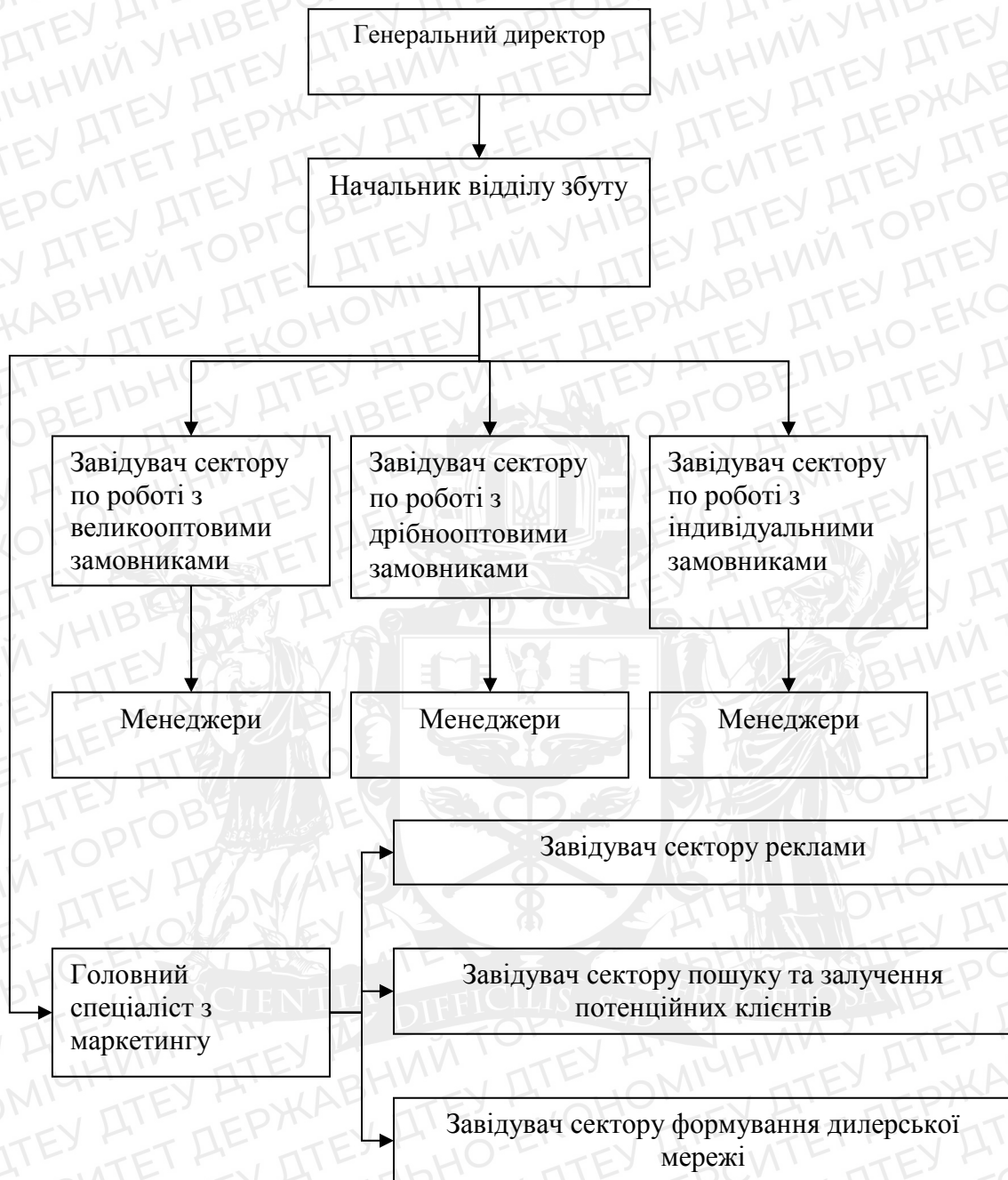


Рис. 3.2 Реорганізована структура управління відділом продажу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»

На перший погляд, запропонована структура є більш громіздкою та складною. Однак при більш детальному розгляді вона може виявитися простішою, і головне, перспективнішою.

Справжня структура організації менеджерів з продажу орієнтована на підвищення обсягів продажів – тобто менеджери розділені за принципом

обслуговування великих і дрібних замовників. Цей принцип у будь-якому випадку спочатку закладає певну нерівність і дискримінацію менеджерів з продажу, оскільки співробітники, які обслуговують дрібніші замовлення, завжди будуть почуватися більш неповноцінними, порівняно зі співробітниками, які обслуговують великі замовлення. Запропонована структура організації менеджерів з продажу заснована на принципі специфіки обслуговування тих чи інших клієнтів. Специфіка обслуговування корпоративних клієнтів принципово відрізняється від специфіки обслуговування індивідуальних замовників. Також специфіка роботи з торговими представниками принципово відрізняється від обслуговування безпосередніх споживачів продукції (як корпоративних, так і приватних). І тут суми та обсяги замовлень не відіграють жодної ролі, а першочергового значення набувають професійні навички менеджера та його «знання клієнта». Крім усунення нерівності, дана структура дозволяє співробітникам отримати більш вузьку професійну спрямованість та чіткіший орієнтир для відточування своїх професійних навичок.

Практично з нуля пропонується організувати такий підрозділ, що відповідає за організацію маркетингу. Нині із елементів маркетингової діяльності формально ведеться лише реклама. Це може свідчити лише про те, що керівництво організації поверхнево і абсолютно без уваги відноситься до питань популяризації та просування своєї продукції на ринок.

Ця ситуація обумовлена значною мірою вдалою кон'юнктурою на ринку та стабільним попитом на продукцію від постійних клієнтів. Однак у довгостроковій перспективі наслідки такого підходу до організації просування товару можуть виявитися вкрай сумними. Саме тому пропонується створити відділ, який повністю візьме на себе питання щодо розширення збуту продукції та пошуку нових клієнтів. При цьому організація рекламних заходів буде лише однією з кількох функцій цього відділу.

Також варто відзначити і гнучкість запропонованої організаційної структури відділу збуту. У разі розвитку ситуації, коли обсяги продажів існуючої продукції зростатимуть, і підприємство прагнутиме нарощувати частку продажів через дилерську мережу, у перспективі відділ роботи з корпоративними клієнтами, і відділ роботи з приватними клієнтами можуть бути істотно скорочені, або скасовані взагалі. Однак, як показує практика, не рідко реальна ситуація розвивається далеко не за передбачуваними сценаріями. Не можна виключати ситуацію, що створювана дилерська мережа не відповідатиме необхідним обсягам реалізації, або внаслідок будь-яких зовнішніх факторів виявиться неспроможною. У разі відділи безпосередньої роботи з клієнтами виявляться основним базисом реалізації продукції. Також, можливий варіант запуску продажу принципово нової продукції, до реалізації якої дилерська мережа виявиться неготовою. Причиною послужить дуже низький рівень попиту на початковому етапі життєвого циклу товару. У цьому випадку відділи по роботі з клієнтами виявляться «локомотивами», які завдяки своєму професіоналізму, досвіду та налагодженими зв'язками з традиційними клієнтами можуть вивести рівень продажу нового товару на прийнятний рівень. Так само, при значному падінні загального попиту та обсягів продажів продукції можливе посилення таких секторів як сектор пошуку і залучення потенційних клієнтів, та сектор реклами, які покликані, будуть дати відповіді на питання про причини даної ситуації, та вжити заходів щодо її виправлення.

Варто згадати також елементи реорганізації, які не відображені в запропонованій організаційній структурі, але в принципі можуть бути реалізовані з метою вдосконалення управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».

Відділу продажів ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» може бути підпорядкований склад. Дане підпорядкування має плідно сказати у процесі доставки продукції замовнику, скоротити організаційні та бюрократичні витрати. Однак результат такого підпорядкування може бути позитивним

лише за наявності особливостей системи транспортування, а також загальної специфіки використання складських приміщень підприємством (оскільки складські приміщення крім зберігання готової продукції використовуються для зберігання сировини, напівфабрикатів, обладнання, інших запасів)

Процес здійснення продажу досить трудомісткий як з погляду трудозатрат, і з погляду діловодства. З цієї причини могло бути раціональним введення в підпорядкування заступнику начальника відділу збуту таких співробітників або навіть секторів, як ІТ-фахівців, співробітників бухгалтерії, фахівців з кадрів.

Необхідність ІТ-фахівців може бути обумовлена завданнями щодо впровадження нових або вдосконалення існуючих автоматизованих систем з метою спрощення та прискорення процедур обробки операцій продажу.

Автоматизація процесу продаж дозволяє підвищити результативність, за рахунок того, що перестають використовуватися стандартні паперові методи роботи менеджерів як усередині відділу, так і між відділами. З'являється можливість швидко поінформувати про нову інформацію, розповсюдити документ. Таким чином, потрібна інформація стає доступною всім зацікавленим особам. Процеси управління угодами, взаємовідносинами з клієнтами стають електронними, це забезпечує чергу: повноту і достовірність інформації, легкість її обробки, менші часові витрати на обробку завдань по клієнтам та інше.

Фінансові операції, пов'язані з розрахунками з клієнтами завжди були особливо важливими для підприємства (оскільки пов'язані з безпосереднім отриманням виручки), і потребують відповідального та оперативного обслуговування. У результаті може бути резонним безпосереднє підпорядкування начальнику відділу збуту певних співробітників бухгалтерії для оперативного контролю відповідних фінансових операцій.

У другому розділі докладно розглядалася необхідність запровадження системи індивідуальної мотивації та особистої зацікавленості працівників у

результатах роботи. Логічно було б, якби таку систему розробляв чи впроваджував фахівець із кадрів.

При вибудовуванні системи стимулювання необхідно враховувати, як мінімум, два принципи – прозорість та справедливість. Незважаючи на деяку абстрактність цих критеріїв, є досить точні інструменти, що визначають відповідність системи стимулювання цих вимог. Система стимулювання вважається прозорою, якщо співробітник може самостійно прорахувати рівень свого доходу за вибраний проміжок часу, а також може спланувати своє становище у фірмі при досягненні певних результатів. Сприйняття співробітником системи стимулювання, як справедливої чи ні, може визначатися за допомогою регулярних опитувань. Причому найкраще, якщо цим займається фахівець із управління персоналом.

Досягнення повинні винагороджуватися - це правило, яке слід дотримуватися завжди. Показниками можуть бути, наприклад, кількість дзвінків на день, кількість новозалучених клієнтів, суми замовлень за період, відсоток клієнтів, що повернулися, відсоток успішних дзвінків. Ці показники, і особливо їх значення, необхідно досягти менеджерам, кожен керівник вибирає залежно від професійних функцій співробітників ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ». від процесу бачення шляхів ефективного виконання службових обов'язків.

При цьому розмір винагороди має бути чітко пов'язаний із реальними результатами праці – тобто досягнення співробітників ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» мають бути справжніми, а не уявними. Наприклад, співробітники ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» можуть залучати обслуговування клієнтів із зайвим ступенем ризику чи «порожніх» клієнтів і з цього забезпечувати виконання плану продажу лише «на папері». Наприклад, укладено договір на велику суму, але реальних відвантажень за контрактом не здійснюється. Тому у всіх випадках винагорода менеджера має залежати не має суми, яку укладено договір, як від суми угоди, здійсненої у межах цього договору. У зв'язку з цим необхідно здійснювати контроль за діяльністю працівників ТОВ

«ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ». З цією метою необхідно формалізувати всі бізнес-процеси, починаючи від пошуку клієнтів та закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Фахівці рекомендують, залежно від розмірів компанії, користуватись різними CRM – системами. Багато хто з них дозволяє не тільки структурувати роботу з клієнтами, а й відстежувати виконання своїх обов'язків. Головне – позиціонувати заповнення контрольних форм як невід'ємну частину роботи. Для цього необхідно, щоб інформація, що міститься у звітних формах, була важливою для співробітників, наприклад, дозволяла прорахувати свій дохід за поточний місяць.

Розглянуті заходи щодо вдосконалення механізму управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» можуть розширити штат, і зробити відділ продажів надмірно складним та громіздким. Однак не варто забувати, що додатково підпорядковані начальнику відділу збуту співробітники та підрозділи, беруть на себе певні функції загальних відповідних підрозділів підприємства, тим самим вивільняючи їх для виконання інших робіт та обов'язків.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів**

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення механізму управління підприємством шляхом вдосконалення організаційної структури відділу продажів ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ», необхідно аналізувати роботу кожного менеджера окремо за такими показниками:

- оберт;
- загальна кількість клієнтів, що здійснюють закупівлю, і кількість нових клієнтів, що купують (порівняно із загальною кількістю клієнтів у базі менеджера);
- середня сума закупівлі одного клієнта;

- потенціал клієнта (загальна сума закупівель) та частка товару ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» у загальному потенціалі клієнта;
- кількість втрачених разових та постійних клієнтів;
- кількість клієнтів, угода з якими не відбулася за минулий період.

Звівши ці дані в загальну таблицю і розрахувавши кількісні показники, можна отримати дані про результат роботи кожного конкретного менеджера за аналізований період:

- оберт покаже загальну внеску конкретного менеджера в прибуток підприємства;
- кількість клієнтів, що купують, і кількість нових клієнтів, що купують, дадуть оцінку того, наскільки активно працює менеджер в галузі залучення;
- середня сума закупівель одного клієнта дозволить оцінити масштаб та сегмент клієнтів, з якими працює менеджер;
- потенціал клієнта та частка товару у ньому дадуть інформацію про те, наскільки глибоко менеджер вивчає клієнта, а також інформацію для майбутнього прогнозування продажів;
- показники, що залишилися, дадуть інформацію про те, наскільки розвинені навички менеджера в галузі розвитку та утримання клієнтів.

Кожен показник менеджера окремо і всі разом у порівнянні з показниками інших менеджерів, а також розрахунок середнього показника відділу допоможуть отримати об'єктивну оцінку про ефективність запропонованих напрямків вдосконалення.

У відсотковому вираженні сумарний очікуваний результат від впроваджених заходів наведено у таблиці 3.1.

Але оцінка результату не дає відповіді, чому показники діяльності одного менеджера відрізняються від результатів іншого. А наслідком незнання причин є відсутність можливості ними керувати, а отже, і усувати недоробки. Тому потрібно перейти до наступного рівня аналізу.

Таблиця 3.1

**Очікуваний сумарний результат діяльності відділу продажу**

<b>Показник</b>	<b>Очыкувана зміна загалом по відділу</b>
оберт	+ 30%
кількість клієнтів, що купують	+ 30%
кількість нових клієнтів, що купують	+25%
середня сума закупівлі одного клієнта	+ 45%
потенціал клієнта	-
частка товару ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» у загальному потенціалі клієнта	+15%
кількість втрачених разових та постійних клієнтів	-10%
кількість клієнтів, угода з якими не відбулася за минулий період	-10%

Для того щоб визначити показники активності менеджера та витрачені ним для досягнення результату зусилля, необхідно попередньо описати список усіх дій, які здійснюються співробітниками відділу продажів ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» при взаємодії з клієнтом, або, іншими словами, зробити опис бізнес-процесів продажу.

Найбільш зручним інструментом для опису бізнес-процесів продажу та визначення прив'язки дії до конкретної стадії продаж продукції ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» є використання схеми представленої на рисунку 3.1.

Кожен осередок ідентифікує дію та стадію продажів, на якій знаходиться клієнт. Склавши таку схему за наявними клієнтами, можна визначити середню тривалість процесу укладання угоди – це дасть вихідні дані для прогнозування продажів за «гарячими» клієнтами. Склавши таку схему за клієнтами, що не зробили закупівлю, можна визначити стадію продажів, на



якій клієнти відмовляються від співпраці – це створить поле для подальшого аналізу привабливості пропозицій ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ».



Рис. 3.1 Схема бізнес-процесів продажу ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ»

Звичайно ж, при складанні такої схеми необхідно враховувати кілька варіантів результату подій. Необов'язково, що після відправленої пропозиції відбудеться наступна зустріч, а навіть якщо вона відбудеться, то обов'язково закінчиться укладанням контракту, тому у схемі мають бути передбачені всі варіанти. Наприклад, після отримання відмови на укладення контракту, якщо менеджеру вдалося дізнатися справжню причину відмови (а це базова навичка, якою повинен володіти фахівець), і такою причиною виявилася висока ціна, одним з варіантів результату подій може бути відправка електронного листа з подякою та обіцянкою сповістити клієнта у разі зміни ціни на позицію, що його цікавить. До моменту, коли збереться достатня кількість таких клієнтів, можливо керівництво ТОВ «ТРИ ЧЕМПС

РОСТЕРІ» вирішить провести розпродаж, щоб розширити свою частку ринку. А можливо, що такому клієнту можна буде вручити накопичувальну картку, яка, досягнувши необхідного обсягу закупівель, забезпечить йому необхідну ціну.

Повертаючись до аналізу, перерахуємо дані, які необхідно отримати в результаті опису бізнес-процесу продажу:

- визначення бізнес-контактів із клієнтом;
- визначення стадій продаж;
- призначення стадії продажів ідентифікованим бізнес-контактам.

Наступним та завершальним етапом отримання ясної картини буде оцінка діяльності менеджерів ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ». Для цього необхідно спочатку ознайомити персонал із концепцією роботи з клієнтами, пояснити важливість поділу процесу продажів на стадії та сформулювати мету, для якої проводиться інвентаризація клієнтів. До звіту, який необхідно надати менеджерам ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ», входить наступне:

- інвентаризація існуючих клієнтів та присвоєння їм стадії продажу та джерела приходу;
- сума річного виторгу;
- по всіх клієнтах повинна бути поставлена дата першого та останнього контакту та результат;
- якщо результатом є відмова від співпраці, то має бути зазначена причина відмови та стадія, на якій клієнт відмовився.

Склавши звіт про наявних клієнтів, менеджерам ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» необхідно вказати кількість дзвінків, зустрічей та пропозицій щодо кожного клієнта. Розбивши клієнтів: "купуючий", "новий купуючий" і "не купив не разу", можна розрахувати кількісні показники, що характеризують активність менеджерів "НТ система":

- дзвінків, зустрічей, пропозицій всього;
- дзвінків, зустрічей, пропозицій новим клієнтам;
- дзвінків, зустрічей, пропозицій старим клієнтам;

- дзвінків, зустрічей, пропозицій новим клієнтам, що купують;
- дзвінків, зустрічей, пропозицій клієнтам, що давно купують;
- дзвінків, зустрічей, пропозицій клієнтам, що не купують.

Звівши отримані дані про результати роботи менеджера з активністю та витраченими зусиллями в єдину таблицю, можна отримати відповіді на такі питання:

- скільки зусиль витрачає менеджер працювати з клієнтами?
- яких клієнтах сфокусовані зусилля кожного менеджера (великі, середні, дрібні)?
- які клієнти приносять найбільшу виручку?
- скільки зусиль (дзвінків/зустрічей/пропозицій) необхідно витратити менеджеру для отримання замовлення?
- з якими клієнтами працює менеджер (старі/нові)?
- яка частка клієнтів у загальній базі?
- на якій стадії найчастіше менеджер отримує контракт?
- які основні причини відмовитися від співпраці з менеджером?
- наскільки глибоко менеджер працює з клієнтами, якою є частка вашого товару з усього потенціалу клієнта?
- кількість втрачених клієнтів (і, як наслідок, – навичка утримання клієнтів)?

Порівнявши коефіцієнти КРІ з фінансовими результатами, можна розрахувати середню кількість дзвінків/зустрічей/пропозицій для отримання одного контракту та середню вартість. Статистика буде виглядати приблизно так: кожен місяць менеджер веде телефонні переговори з 80 клієнтами, з яких йому вдається призначити 40 зустрічей, і скласти 20 офферів, в результаті чого в компанію приходять 10 клієнтів із середньою сумою угоди 5000 \$. Провівши зворотний розрахунок, можна побачити, скільки зусиль необхідно витратити менеджеру, щоб забезпечити прихід коштів у запланованому розмірі. Прив'язавши ці кількісні показники до системи винагороди

керівництво ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» отримує важелі фінансового стимулювання активності співробітника.

Отримані дані дадуть об'єктивну інформацію про можливості менеджера, можна визначити його зони зростання та допомогти розвинути необхідні навички для підвищення його ефективності.

Для об'єктивного аналізу основних фінансово-економічних показників на підприємстві, після реалізації заходів щодо організаційних змін, дані про фінансово-економічні показники ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

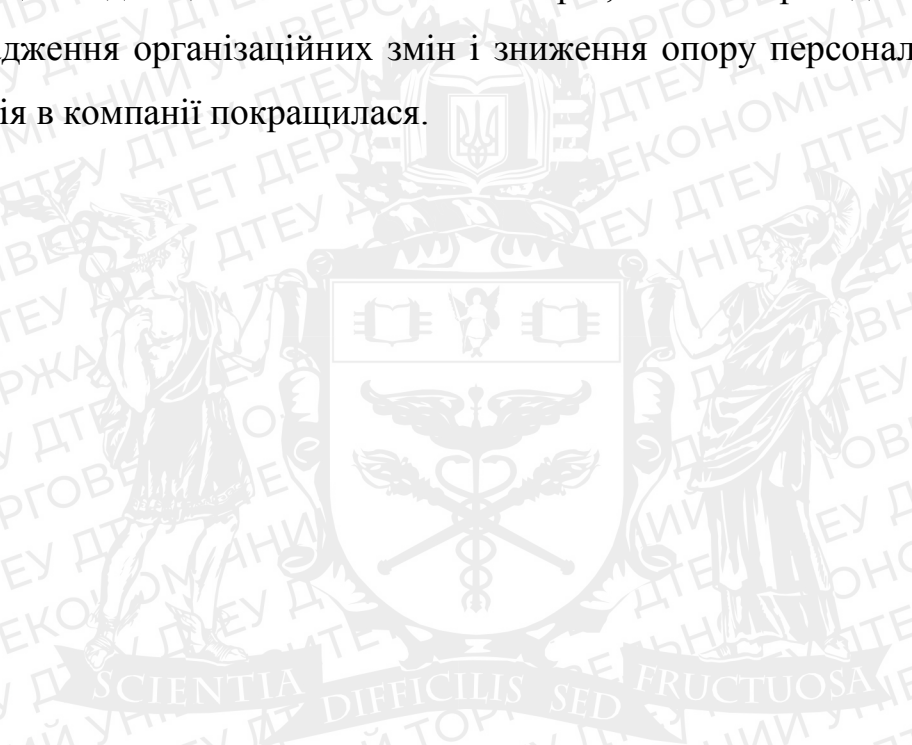
**Фінансово-економічні показники ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» після реалізації організаційних змін**

Показники	Роки		Зміни III квартал 2023 р. до III квартал 2021 р.
	III квартал 2023 р.	IV квартал 2023 р. (прогноз)	
Виручка від продажу товарів, послуг, тис.грн.	1110	1200	90
Собівартість продукції, послуг, тис.грн.	900	910	10
Чистий прибуток, тис.грн.	210	290	80
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	350	320	-30
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	500	470	-30

*Джерело: складено автором*

На підставі фінансово-економічних показників, представлених у таблиці 3.2, можна зробити наступний висновок, що в ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» після реалізації змін спостерігається позитивна тенденція, у третьому

кварталі 2023 року, зростання виторгу на 90 тис.грн., та чистого прибутку на 80 тис.грн., порівняно з другим кварталом 2023 року, дебіторська заборгованість знизилася на 30 тис.грн., а кредиторська заборгованість зменшилася на 30 тис.грн., собівартість продукції підвищилася. р, порівняно з другим кварталом 2023 року, дебіторська заборгованість знизилася на 30 тис.грн., а кредиторська заборгованість зменшилася на 30 т. р., собівартість продукції підвищилася на 10 тис. грн., після проведених заходів з упровадження організаційних змін і зниження опору персоналу, економічна ситуація в компанії покращилася.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи висвітлює теоретико-методичні засади управління підприємством в сучасних умовах. На основі викладеного матеріалу можна зробити наступні висновки.

Існує два основних підходи до поняття "механізм управління", які розкривають його основну суть. У вузькому сенсі - це інструмент, система, яка продукує управлінські явища та процеси в організації. У більш широкому розумінні - це засіб реалізації управлінських рішень, які приводять у дію певні частини керованої системи для того, щоб стимулювати інші частини системи рухатися в бажаному напрямку, з метою отримання позитивних результатів.

Управління компанією здійснюється за допомогою цілої системи методів менеджменту. Організаційний підхід створює передумови для використання економічних методів. Психосоціальний підхід доповнює організаційно-економічний підхід і становить арсенал управлінських інструментів, необхідних для економічної організації.

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячений аналіз ефективності механізму управління ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ». В результаті якого вдалось визначити наступне.

Персонал ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» характеризується досить високим віковим рівнем. Крім того, вікова структура нинішніх працівників показує, що існує значна частка працівників передпенсійного віку, оскільки 22% працівників перебувають у віці від 50 до 60 років. Це свідчить про те, що в найближчі роки компанії потрібно буде приділити особливу увагу залученню молоді та оновленню трудового колективу.

Наразі майже 10% коштів ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» на пільги та гарантії за колективними договорами виділяється на соціальну допомогу пенсіонерам. Враховуючи велику частку працівників передпенсійного віку,

ця частка витрат, ймовірно, значно зросте в найближчі роки (за умови збереження політики пільг).

Водночас, незважаючи на очевидні проблеми з притоком молодих фахівців, до кошторису витрат не включені прямі проекти із залучення та підтримки цієї категорії працівників.

У третьому розділі було запропоновано вдосконалити чинну організаційну структуру управління підприємством. Шляхом введення посад заступника генерального директора зі збуту, начальника відділу по роботі з корпоративними клієнтами, начальника відділу по роботі з приватними клієнтами, начальника відділу по роботі з торговими представниками.

Оскільки для того, щоб підтримувати продажі компанії на відповідному рівні, необхідно, щоб на підприємстві розроблялася маркетингова стратегія та аналізувалися результати її впровадження, у ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» необхідно організувати відділ маркетингу, який включити до складу відділу продажів. Це дасть змогу заступнику генерального директора зі збуту керувати питаннями збуту і маркетингу, тобто будувати збутову політику підприємства, ґрунтуючись на результатах маркетингових досліджень.

Запропонований план організаційних змін у ТОВ «ТРИ ЧЕМПС РОСТЕРІ» є найприйнятнішим, оскільки він дає змогу поетапно реалізовувати організаційні зміни, залучає персонал до самого процесу змін, тим самим з найменшими втратами дає змогу керівництву управляти поведінкою персоналу, що, своєю чергою, підвищує активність і самостійність самих працівників, і сприяє подальшому процвітанню компанії.

Впровадження запропонованого проекту сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в результаті підвищення якості роботи окремих співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булбук Д. М., Діброва Т. Г. Основні засади розробки програми лояльності на підприємстві. – Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського» - 2017 р.
2. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Юрків Н.Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. Фінанси України. 2012. Вип. 3. С. 90—101.
3. Васильців Т.Г., Магас Н.В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Т. 24. Вип. 2. С. 218—222.
4. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / А. Б. Гончаров, Н. М. Олейникова // Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2019. – 366 с.
5. Економіка підприємства / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.], 2019. – 528 с.
6. Живко З.Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства: монографія. Львів: Ліга – Прес, 2013. 474 с.
7. Інтернет-ресурс  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43903949/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43903949/)
8. International chains remain the driving force behind the European café market. Інформаційна платформа Allegra World Coffee Portal. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/News/2019/International-chains-remain-the-driving-the-force>.
9. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. / П.В. Коваль // Економіка АПК. – 2019. – № 5 – С. 91-98.
10. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73—82.



- 11.Лесечко М. Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика [Текст] Навч. посіб. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. – 300 с.
- 12.Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством» / Л. О. Лігоненко // Економіка і управління. – 2012. – № 3. – С. 61-66.
- 13.Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. // Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126—130.
- 14.Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9 (135). С. 36—46.
- 15.Маречик В.Я., Невмержицька С.М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 3. Т. 2. С. 237—242.
- 16.Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. Запорізька державна інженерна академія. 2008. С. 209-215.
- 17.Максименко І. Я., Юношева А. О. Облікове відображення витрат періоду як передумова ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 57-59.
- 18.Насонов М. І. Ресурсний потенціал підприємства як основа формування системи ефективного управління. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Т. 22, Вип. 12. С. 96-99.
- 19.Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308—313.

- 20.Офіційний інтернет - сайт компанії URL:  
<https://3champsroastery.com.ua/komanda>
- 21.Підвищення ефективності підприємства URL:  
<https://mygenetics.ru/blog/produktivnost/povyshenie-effektivnosti-predpriyatiya/> (дата звернення: 24.10.2020).
- 22.Пилипенко О. С. Формування програм лояльності споживачів в контексті інноваційного маркетингу вітчизняних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. С. 139-143.
- 23.Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 4. С. 131-137.
- 24.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ : Хвиля-Прес, 2000. 389 с.
- 25.Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. Прометей. 2018. № 1. С. 190-194.
- 26.Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1. С. 103-109.
- 27.Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. Економічний огляд. 2008. № 2. С. 83—88.
- 28.Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 238-244.
- 29.Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання. Економіка АПК. 2007. № 2. С. 3-10.
- 30.Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

31. Фролова Л. Ф., Мельник О. В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 51-63.
32. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 430-434.
33. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ / Ф.І.Хміль— К. Академвидав, 2006. – 488 с.
34. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. - 608с.
35. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – Вип. 1. – С. 30-33.
36. Чорна М.В. Ціннісноорієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 373 с.
37. Чого очікувати від ринка кави в Україні. Сайт українського виробника кави Gemini. URL: <https://gemini.ua/chogo-ochikuvati-vid-rinka-kavi-v-ukraini/>.
38. Шульженко, Л. Є. 2014. Економічна безпека стратегічного альянсу: системний підхід. Луганськ: ТОВ «Промдрук», 2014. 318с.
39. Як досягти підвищення ефективності діяльності підприємства? URL: <https://legkopolezno.ru/rabota/effektivnost/povyshenie-effektivnosti-deyatelnostipredpriyatiya/>.
40. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 1. – С. 130-136. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_1_26).
41. Як працюватимуть кафе та ресторани: уряд оприлюднив постанову. Матеріали інформаційного агентства «УКРІНФОРМ». URL:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3026468-ak-pracuvatimut-kafe-ta-restoraniurad-opriludniv-postanovu.html>



## ДОДАТОК А

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

