

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підприємством за цілями»
(за матеріалами ТОВ «АВАНТІ ГРУП», м. Київ)

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

Мойсєєва Павла
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва Наталія
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

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

Мойсєєва Павла Олександровича

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Управління підприємством за цілями» (за матеріалами ТОВ «АВАНТИ ГРУП», м. Київ)

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

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством за цілями.

Об'єктом дослідження є процеси управління цілями підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти управління підприємством за цілями.

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

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

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ЦІЛІ

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У ТОВ «АВАНТІ ГРУП»

2.1. Аналіз системи управління та цілепокладання на підприємстві

2.2. Оцінка ефективності управління підприємством за цілями

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВАНТІ ГРУП» ЗА ЦІЛЯМИ

3.1. Обґрунтування заходів підвищення управління підприємством за цілями

3.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління підприємством за цілями»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 41 сторінці основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3-х сторінках.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством за цілями.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розглянути теоретичні основи управління підприємством та його цілі;
- проаналізувати систему управління та цілепокладання на підприємстві;
- оцінити ефективність управління ТОВ «АВАНТІ ГРУП» за цілями;
- обґрунтувати заходи підвищення управління ТОВ «АВАНТІ ГРУП» за цілями;
- за результатами проаналізувати ефективність запропонованих заходів та зробити відповідні висновки.

Об'єктом дослідження є процеси управління цілями підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти управління підприємством за цілями.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «АВАНТІ ГРУП».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління підприємством за цілями»
(за матеріалами ТОВ «АВАНТИ ГРУП»)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління підприємством за цілями. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління підприємством за цілями.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки програми управління підприємством за цілями, за результатами проаналізувано ефективність запропонованих заходів та зроблено відповідні висновки.

Ключові слова: організаційні зміни, управління за цілями, управління процесом організаційних змін, ефективність проведення змін, цілепокладання.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Management of the enterprise by goals"
(based on materials LLC «AVANTI GROUP»)

The final qualifying paper of the bachelor's degree is devoted to the study of the process of managing an enterprise by goals. 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 process of enterprise management by goals.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to develop a program for managing the company according to the goals, based on the results, the effectiveness of the proposed measures was analyzed and relevant conclusions were drawn.

Keywords: organizational changes, management by goals, management of the process of organizational changes, effectiveness of changes, goal setting.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ЦІЛІ.....	12
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У ТОВ «АВАНТІ ГРУП».....	20
2.1. Аналіз системи управління та цілепокладання на підприємстві	20
2.2. Оцінка ефективності управління підприємством за цілями	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВАНТІ ГРУП» ЗА ЦІЛЯМИ.....	28
3.1. Обґрунтування заходів підвищення управління підприємством за цілями	28
3.2. Ефективність запропонованих заходів	33
ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що сьогодні, з розвитком науково-технічного прогресу, змінились способи й методи управління підприємствами. Наразі компанії конкурують між собою моделями та схемами управління, а не своєю продукцією. Високі результати отримують тільки ті підприємства, у проєктах яких в основу менеджменту закладені цільові напрямки взаємодії зі споживачами, партнерами, акціонерами.

В наш час, з розвитком науково-технічного прогресу, змінились й способи й засоби управління підприємствами. Зараз компанії конкурують своїми моделями та схемами управління, а не своєю продукцією.

Найкращих результатів досягають тільки підприємства, у проєкти яких в основу менеджменту були закладені цільові напрямки взаємодії зі своїми споживачами, партнерами, акціонерами. Сьогодення вимагає від усіх суб'єктів господарювання ефективного менеджменту, адже зовнішнє середовище є досить нестійким, особливо під час пандемії коронавірусу та інших негативних явищ

Наш час вимагає від усіх суб'єктів господарювання ефективного менеджменту, тому що зовнішнє середовище є нестійким. Сукупність цих чинників зумовлюють потребу застосування цільового підходу в управлінні підприємством. Тільки завдяки повному аналізу підприємства та дальнішому встановленню головних цілей та засобів і способів їх досягнення можна побудувати успішну компанію. Стійкий до коливань цільовий менеджмент підприємств має в основі ціннісноорієнтований підход і управлінську діяльність, що обумовлює актуальність дослідження.

Сукупність таких чинників зумовлюють необхідність застосування цільового підходу в управлінні підприємством. Адже тільки завдяки ґрунтовному аналізу підприємства та подальшому встановленню головних

цілей та засобів і способів їх досягнення можна побудувати успішну компанію.

Стійкий до коливань цільовий менеджмент підприємств ґрунтується на ціннісноорієнтованому підході управлінської діяльності, що обумовлює актуальність дослідження.

Значний внесок в обґрунтування теоретичних засад цільового управління підприємством зробили такі вчені-економісти як : Г.Ю. Гедройц, А.А. Томпсон та А.Дж.Стрік. Серед вітчизняних учених проблематиці цільового управління підприємством присвячені праці Б. Колесніков, Є.І. Овчаренко, О.С. Віханського, С.А. Попова, Колесніков, Овчаренко та ін.

Проте, питання цільового управління підприємством є індивідуальним та особливим для кожної сфери діяльності та окремого підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством за цілями.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи управління підприємством та його цілі;
- проаналізувати систему управління та цілепокладання на підприємстві;
- оцінити ефективність управління ТОВ «АВАНТІ ГРУП» за цілями;
- обґрунтувати заходи підвищення управління ТОВ «АВАНТІ ГРУП» за цілями;
- за результатами проаналізувати ефективність запропонованих заходів та зробити відповідні висновки.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти управління підприємством за цілями.

Об'єктом дослідження є процеси управління цілями підприємства.

Інформаційною базою для написання роботи є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями роботи та складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.



РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ЦІЛІ

Управління за цілями — це процес визначення конкретних цілей в організації, які керівництво може донести до членів організації, а потім прийняття рішення про те, як послідовно досягти кожної мети. Цей процес дозволяє менеджерам виконувати роботу поетапно, щоб забезпечити спокійну, але продуктивну робочу атмосферу. Системі менеджменту Управління за цілями спрямована на синхронізацію індивідуальних цілей з цілями організації.

На нинішньому етапі розвитку економіки підприємствам необхідно проводити діяльність у доволі нестабільному економічному середовищі. Через це виникає потреба на етапі створення компанії конкретно визначитись з головною ціллю діяльності підприємства та розробити шляхи, можливості їх досягнення і дальнішого дотримання заданого напрямку. Очевидно, що основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, тому правильно обрана стратегічна ціль сприяє отриманню високих доходів. Адже неможливо отримати прибуток, не розуміючи, завдяки яким способам, методам та моделям його буде досягнуто.

В основі роботи лежать поняття «управління підприємством» та «процес управління на підприємстві», що були описані Колесніковим Б. [25].

Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту

підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства [2].

Процес управління на підприємстві – це неперервна взаємодія та координація дій персоналу з виконання функцій управління для досягнення мети господарської діяльності [3].

Під функцією управління мають на увазі відособлений вид управлінської праці, що виникає на основі її поділу всередині процесу управління. Функція управління – це дія, що здійснюється в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкта управління відповідно до поставленої мети [4].

Основними загальними функціями управління підприємством є планування, організування, координування, мотивування і контролювання.

Планування – визначення мети розвитку господарюючого суб'єкта та способів її досягнення, передбачення плану дій трудового колективу на певний період часу [5].

В управлінській діяльності планування являється основою для прийняття управлінських рішень. Прогнозування передує плануванню, тому його розглядають як підфункцію. Основним завданням прогнозування є наукове передбачення розвитку виробництва та пошук рішень, які забезпечать його розвиток в оптимальному режимі.

Організування – це діяльність, спрямована на створення та розвиток об'єкта управління, до неї входить регламентація окремих елементів процесу управління і в залежності від об'єкта поділяється на організацію виробництва, організацію праці і організацію управління [5].

До завдань координування включається забезпечення необхідної узгодженості дій працівників підприємства, тобто координація їх дій відповідає плану.

Мотивування – процес стимулювання трудового колективу або окремого працівника до діяльності, що забезпечує досягнення найкращих її результатів [6].

Контролювання – процес перевірки виконання прийнятих рішень та оцінки досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з очікуваним і поточне коригування діяльності, що в загальному забезпечує виконання завдань на належному рівні [6].

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами управління.

Доцільно розглянути саме економічні методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин.

Вони мають два аспекти реалізації:

Перший аспект показує процес управління, орієнтований на використанні створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища (система оподаткування, амортизаційна політика, мінімальний рівень заробітної плати тощо).

Другий аспект пов'язаний з управлінням, зорієнтованим на використання різних економічних важелів (фінансування, кредитування, ціноутворення, економічні санкції тощо).

1) соціально-психологічні – реалізують мотиви соціальної поведінки персоналу (змістовність праці, можливості для прояву ініціативи, моральне заохочення, суспільне визнання тощо).

2) організаційні методи базуються на мотивах примусового впливу на людей, ґрунтуються на використанні організаційних відносин та

адміністративній владі керівництва. Вони діляться на регламентні та розпорядчі [7].

Сутність регламентних методів базується на формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень працівникам, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методичної, інструктивної та іншої допомоги виконавцям.

Розпорядчі методи управління охоплюють оперативну (поточну) організаційну роботу, тобто розподіл і визначення конкретних завдань виконавцям, контроль за їх виконанням, проведення нарад тощо.

Практичний інтерес до визначення цілей існував завжди. На різних етапах розвитку теорії та практики управління перевага надавалася або короткостроковим завданням (цілям), або довгостроковим орієнтирам. Перші, як правило, встановлювалися для окремих виконавців, решта — для організації в цілому з наданням переваги повсякденним проблемам. Саме тому, доцільно згадати про цільове управління.

Цільове управління спрямовується на визначенні, обґрунтуванні та реалізації довгострокових стратегій підприємства це дає змогу стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це відображено у принципах стратегічного управління підприємством.

Стратегічне планування – це процес, сприяння успішної діяльності підприємства, який дає змогу розробити стратегічну програму розвитку спираючись на умови зовнішнього середовища, надає уявлення про функціонування підприємства у майбутньому. Дослідники виділяють такі етапи формування стратегічних планів (рис.1.1).

Під час прийняття рішення про стратегічне планування на підприємстві потрібно пояснити працівникам сутність стратегічного планування, механізм його реалізації, можливу майбутню цінність, яку отримає фірма у разі його використання.

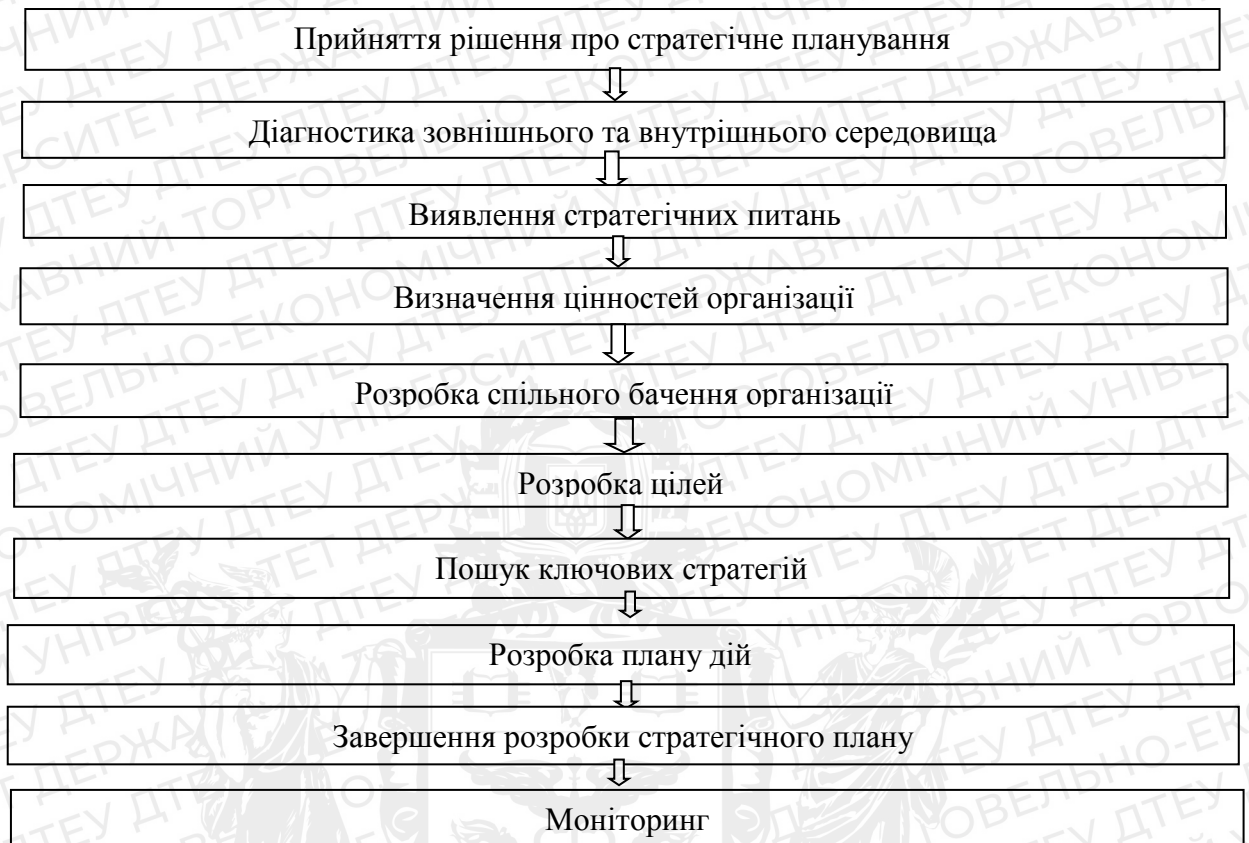


Рис.1.1. Етапи стратегічного планування[8].

Проведення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства допомагає визначити та оцінити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони компанії. Для даного дослідження зазвичай використовують матрицю SWOT-аналізу.

Етап «Виявлення стратегічних питань» містить в собі пошук питань, які підприємство повинне вирішити спираючись на стратегічне планування. Розв'язання виявлених питань необхідно спланувати враховуючи час та пріоритети важливості.

Визначення цінностей організації застосовується для повного розуміння, для чого створено підприємство, які цілі воно ставить перед собою та яких результатів прагне досягнути. Під час цього етапу також детально розглядаються підзаконні акти, довгострокові контракти, гранти, якими володіє підприємство, щоб не діяти всупереч ним.

Розробка спільного бачення підприємства регулюється на основі обговорень, дискусій та припущень щодо його функціонування через 3-5 років. Затвердження даного бачення дає змогу вибрати таку стратегію розвитку, яка буде сприяти виконанню плану. Для впровадження спільного бачення підприємства в дійсність необхідно розробити ряд цілей, які охоплюють різні категорії: ресурси, програми, управління, відносини та інше.

Розробка плану дій, відносять до основних цілей та завдань, визначає плани роботи підприємства на щорічній основі. Після того, як довгострокові пункти стратегічного плану були затверджені, настав час розробити конкретний план роботи, щоб почати реалізацію стратегії.

Завершення розробки стратегічного плану підприємства супроводжується створенням письмового документу, який містить результати та прийняті рішення, та включає у себе найважливіші етапи.

Моніторинг за майбутніми діями та результатами є значущим елементом стратегічного планування, беручи до уваги його показники є можливість вносити зміни в стратегії. Під час моніторингу аналізуються причини недостатнього досягнення поставлених цілей та приймаються необхідні рішення по їх усуненню.

Важливими рисами виконання програм сталого розвитку підприємства є фінансова стабільність та позитивна динаміка у прибутковості фірми, наявність великої бази клієнтів чи споживачів продукції або послуг, тобто основного джерела доходів підприємства; комфортність праці, компетентність, соціально захищеність персоналу, тобто чинники, які формують конкурентні переваги в ефективності праці персоналу; позитивний відгук діяльності підприємства від громадськості, персоналу та партнерів у бізнесі.

Індикатори необхідно застосовувати як інструмент оцінювання економіко-екологічних результатів попередніх рішень менеджменту щодо розвитку діяльності підприємства та запобігання помилкових майбутніх рішень при моніторингу рівня досягнення поставлених цілей розвитку [9].

Методика, яка базується на розрахунку тільки кількісних показників не спроможна розкрити механізм підтримки сталого розвитку фірми, заснованого на управлінських рішеннях. Разом з кількісними показниками необхідно використовувати і якісні, це надасть змогу дати повне розуміння проблеми економічної сталості розвитку підприємства.

Забезпечення успішного розвитку підприємства включає в себе досягнення систем цілей (економічних, соціальних та екологічних). Загальна діагностика поточного стану підприємства та комплексний аналіз внутрішнього середовища в основному виконуються за допомогою дослідження та розгляду в цілому основних показників діяльності організації. Тому потрібно обирати ті показники, які в найбільшій мірі характеризують економічну та соціальну сфери діяльності підприємства.

Оцінка сталого розвитку підприємства включає основні фінансові та нефінансові показниками.

Фінансові показники це результат функціонування; за їх допомогою визначають, наскільки успішно розроблена та реалізована стратегія підприємства, наскільки прибутковими були рішення менеджменту. Але ці характеристики не здатні в повністю надати картину реальних проблем, які, можливо, зумовили негативний фінансовий результат.

Зазначену проблему можливо вирішити тільки завдяки нефінансовим характеристикам, які показують на недоліки в основних сферах діяльності. Саме за допомогою нефінансових показників можливо спрогнозувати розвиток подій у майбутньому та передбачити непотрібне погіршення фінансового стану підприємства.

Сталий розвиток підприємства необхідно розглядати як можливість здійснення економічної діяльності в різний момент часу в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища, які порушують звичайне функціонування і розвиток підприємства. Динамічний сталий розвиток організації характеризує процес ефективного розвитку підприємства, безперервність його змін в напрямку покращення з метою переходу

підприємства на якісно кращий та новий рівень функціонування.

Розробка програми сталого розвитку підприємства базується на виборі варіантів досягнення цілей зважаючи на їх розмір, актуальність та наявність потрібних ресурсів для їх виконання. Після формування програми сталого розвитку підприємства необхідно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та провести факторний аналіз впливу програми на досягнення запланованого рівня успішного розвитку підприємства.

Вибір кращого варіанту досягнення поставленої мети підприємством необхідно виконувати з врахуванням таких важливих аспектів, як попит споживачів, виробничі потужності, стадія життєвого циклу підприємства та ін.

Оцінка впливу програми на сталий розвиток організації необхідна для визначення мети економічної діяльності підприємства. Дана оцінка виконується за принципами обліку економічної, соціальної, виробничої та екологічної підсистем організації.

Отже, процес пошуку основних стратегій для розробки програм сталого розвитку, який спрямований на досягнення поставлених цілей та вирішення ключових питань вимагає детального розгляду, де підприємство знаходиться на даний момент і де планує бути. У виборі стратегії та цілей потрібно зважувати на здійснену діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та аналізувати зміни в поточних його стратегіях.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У ТОВ «АВАНТІ ГРУП»

2.1. Аналіз системи управління та цілепокладання на підприємстві

ТОВ "АВАНТІ ГРУП" зареєстрована 21.07.1999. Уповноважена особа організації: Дубровін Валерій Володимирович.

Основним видом діяльності є 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство "АВАНТІ ГРУП" присвоєно код ЄДРПОУ 30440060. Статутний фонд організації ТОВ "АВАНТІ ГРУП" становить 7 500,00 грн.

Компанія займається продажем і обслуговуванням вантажних автомобілів MAN [19]. Види діяльності:

- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
- Торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами.
- Торгівля іншими автотранспортними засобами.
- Оптова торгівля деталями для автотранспортних засобів.
- Роздрібна торгівля деталями для автотранспортних засобів.
- Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами [12].

Перш ніж перейти до аналізу компанії, розглянемо поняття «організаційної структури управління»:

Організаційною структурою управління називають внутрішній устрій системи управління, яким описується сукупністю організаційних одиниць (структурних підрозділів та посадових осіб), взаємовідносин цих організаційних одиниць один з одним та з об'єктом управління. Вона регулює розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні проблем; загальну їх взаємодію. Організаційна структура має прямий вплив на здійснення

стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та продуктивне вирішення поставлених завдань.

Організаційна структура ТОВ «АВАНТІ ГРУП» побудована методом поділу за функціями. Кожна така одиниця централізовано реалізує свої функції на рівні всього підприємства, включаючи внутрішні підрозділи.

Ефективність господарювання на підприємстві значною мірою залежить від якості діючої системи управління персоналом. Під системою управління мають на увазі багатовекторну діяльність відповідних відділів компанії, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює ряд функціональних підсистем. Компанія має наступну організаційну структуру (рис.2.1):

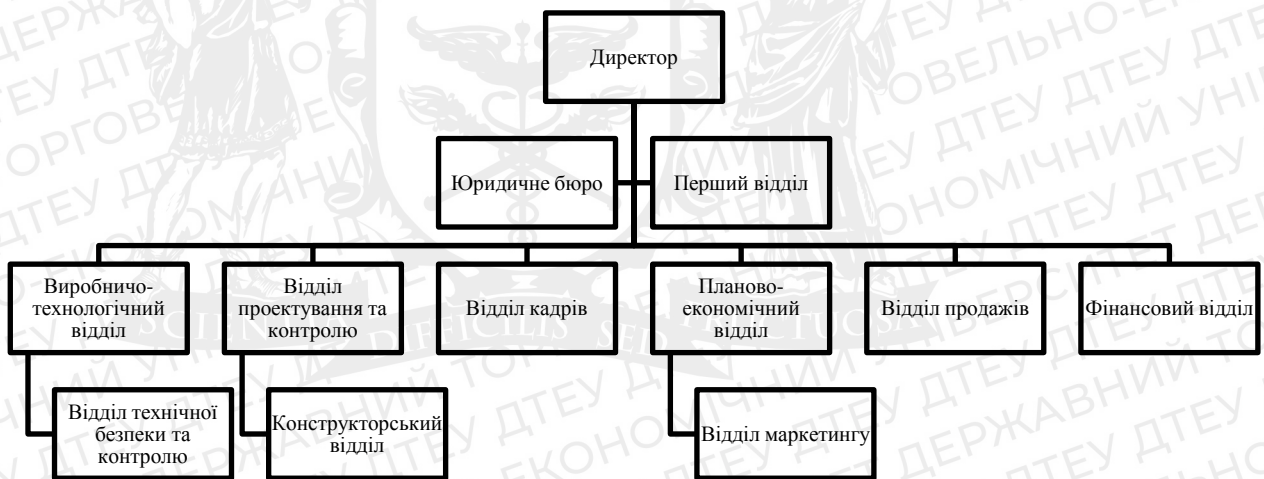


Рис. 2.1. Система управління ТОВ «АВАНТІ Груп»[23]

Джерело: [33]

За здійснення загального управління всією системою управління на підприємстві ТОВ «АВАНТІ ГРУП» відповідає керівник підприємства.

Менеджмент в компанії полягає не просто в управлінні, а в застосуванні всього комплексу елементів маркетингу-принципів, форм, засобів і методів управління. До нього входить планування, створення рекламного повідомлення, власне управління і моніторинг над всіма операціями, зокрема постановку і розробку програм і стратегій маркетингу.

У комплекс менеджменту включають [14]:

- Підбір і розстановку кадрів, тобто певного персоналу, для виконання конкретних програм;
- керівництво творчою службою;
- управління службою засобів реклами;
- організація проходження замовлень і моніторинг за їх виконанням.

Головною метою будь-якого комерційного підприємства вважається успіх цілей, які визначені його власниками. Переважно вони заключаються у отриманні прибутку.

Показники рентабельності характеризують фінансові результати і ефективність діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну. У табл. 2.1 проаналізовано динаміку показників рентабельності підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників рентабельності підприємства

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення,+,-		Відносне відхилення,%	
				2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Рентабельність капіталу(активів) за чистим прибутком, %	36.61	1.95	-5.7	-34.67	-7.65	-94.94	-414.31
Рентабельність власного капіталу, %	1494.3	58.74	-250.4	-1435.6	-311.1	-96.01	-520.85
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	-35.3	-	10.23	18.16	25.37	-52.95	-157.23
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності, %	11.93	0.87	7.02	-12.06	5.14	-93.24	588.36
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	11.45	1.5	-2.18	-9.95	-1.68	-95.18	-334.41

Джерело: створено автором

Рентабельність активів в 2019 році склала 36.61%, тобто на кожну гривню активів підприємство згенерувало 36.61 копійок чистого прибутку. В 2020 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 1.95 копійок чистого прибутку. В 2021 році значення показника рентабельності активів склало -5.7 %, що свідчить про падіння ефективності використання компанією усіх активів.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2019 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 1494.38 копійок чистого прибутку - це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. В 2019 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 58.74 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2021 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм -250.4 копійок чистого збитку.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2019 році значення показника було негативним і склало -35.3 %. В 2020 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить -17.14 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0.1 гривень прибутку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки. Як правило, підприємство, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними ресурсами. В 2019 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0.11 грн. чистого прибутку. В 2020 році рентабельність

продажів по прибутку від реалізації становить 0.87 %. На кінець 2021 року значення показника становило 7,02 %.

Чистий прибуток, що залишився для самофінансування підприємства, може бути розподілений по статутному і резервному фондам або залишатися як нерозподілений. В активах він може бути спрямований на фінансування будь-яких майнових об'єктів. Нерозподілений прибуток є власністю засновників, і тому збільшує суму власного капіталу, а сума збитку відповідно його зменшує.

Наведемо приклади деяких сформованих цілей та ключових результатів ТОВ «АВАНТІ Груп» на рік (табл.2.2) та квартал (табл.2.3):

Таблиця 2.2

Приклади річних цілей ТОВ «АВАНТІ Груп»

	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
Ціль: Подвоїти кількість цільових взаємодій покупців з продавцями				
KR: Кількість ключових дій 840 000 на місяць	43,21%	840 000	420 000	601 495
KR: Кількість діалогів з відповідями 10000 в місяць	65,90%	10 000	4 853	8 245
KR: Кількість взаємодій з "шахраями" не більше 2%	100,00%	1,45%	1,45%	0,93%
Ціль: Масштабувати продаж нової послуги				
KR: 400 комерційних клієнтів користуються Новою послугою	99,74%	400	10	399

Джерело: створено автором

Таблиця 2.3

Приклад цілі та ключових результатів на квартал ТОВ «АВАНТІ Груп»

Ціль:	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
Масштабування продажу Нової послуги				
KR: 400 комерційних клієнтів користуються Новою послугою	99,39%	400	235	399

KR: Вартість «ключової взаємодії» по місту виросла до 50 грн	50,00%	50	30	40
--	--------	----	----	----

Джерело: створено автором

Розглянемо основні цілі компанії ТОВ «АВАНТІ Груп»:

Щодо річних цілей була поставлена ціль подвоїти кількість цільових взаємодій покупців з продавцями ціль була поставлена 840 000 ключових дій на місяць початкове значення складало 420 000, поточне значення склало 601 495, отже, досягнення цілі наразі складає 43,21%.

Ціль по кількості діалогів з відповідями в місяць складає 10 000, початкове значення склало 4 853, а поточне – 8 245, отже, ціль виконана на 65.9%.

Проаналізувавши виконання річних цілей, можна зробити висновок, що підприємство робить значне вкладання для досягнення цілей, це показує відсоткове зростання між поточним і початковим значенням.

2.2. Оцінка ефективності управління підприємством за цілями

Ефективність — це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення значної ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Характеризують її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці [15].

Під час обчислення показників ефективності управління вихідними даними слугували такі показники як виручка від реалізації продукції, чисельність працюючих (в т.ч. управлінського персоналу), прибуток від реалізації, загальний обсяг витрат, величина витрат на управління та фонд оплати праці (в т.ч. управлінських працівників).

Застосовуючи різні формули було обчислено такі показники: прибуток витрат на 1 гривню витрат на управління, питома вага на управління у загальних витратах підприємства, питома вага управлінських працівників у

загальній чисельності персоналу, а також питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці [16].

Аналіз основних показників ефективності управління на ТОВ «АВАНТІ Груп» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників ефективності управління для ТОВ «АВАНТІ Груп»

Назва показників	Одиниць виміру	Дані по роках			Темпи зростання, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чисельність працюючих, всього	чол.	90	85	78	-7,69	5,95
В т.ч. управлінських працівників	чол.	31	28	26	-6,67	-3,57
Прибуток(чистий)	тис. грн.	11963,7	14285	18375	119,42	128,63
Загальні витрати	тис. грн.	9213,2	11270	14320	121,37	128,11
Витрати на управління	тис. грн.	4430,5	6176	7589	139,40	122,88
Фонд зарплати всього	тис. грн.	3061,7	4181,1	4806,9	136,57	114,97
В т.ч. управлінських працівників	тис. грн.	821,34	1132,03	1341,48	137,83	118,50
Прибуток на 1 грн. витрат на Управління	грн.	2,70	2,31	2,42	85,67	104,68
Питома вага витрат на Управління в загальних витратах	%	48,14	55,29	53,03	114,85	95,92
Питома вага управлінських працівників в загальній Чисельності	%	15,71	15,22	15,08	96,88	99,12
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у Загальному ФЗП	%	26,84	27,08	27,91	100,92	103,07

Джерело: створено автором

Проаналізувавши динаміку основних показників ефективності управління на підприємстві, необхідно зазначити, що чисельність

працюючих з кожним роком являється нестабільною. Це обумовлено тим, що підприємство використовує нові методи ефективності управління, а саме введення нових прогресивних автоматизованих систем.

Що стосується фонду оплати праці, можна помітити значний прогрес щодо зростання. Це обумовлено деякими чинниками: знизилась чисельність працюючих на підприємстві, значно збільшився обсяг наданих послуг, а також компанія намагається таким чином дещо знизити плінність кадрів.

Головним джерелом і значним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці в більшості зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі. Об'єднання трудового колективу, доцільне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують відповідну організацію діяльності підприємства, що забезпечує потрібну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) різної складної виробничо-господарської системи. Систематичне вдосконалення методів праці передбачає постійний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та застосування нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду. Стиль управління об'єднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми та практично впливає на будь-які напрямки діяльності компанії [17].

Щодо аналізу ефективності управління, який містить в собі оцінку управління діяльністю, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, то можемо зробити висновок, що ефективність управління визначається значним рівнем, проте необхідно запроваджувати певні заходи, щоб збільшити ефективність управління.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВАНТІ ГРУП» ЗА ЦІЛЯМИ

3.1. Обґрунтування заходів підвищення управління підприємством за цілями

В процесі управління, необхідно дотримуватися структури OKR (це методологія постановки і реалізації цілей. Її основна перевага в тому, що вона заточена на отримання потрібного результату протягом певного періоду (найчастіше це квартал). А ще OKR допомагає компаніям робити істотні прориви, оскільки передбачає постановку саме амбітних цілей). Тому рекомендую запровадити на ТОВ «АВАНТІ Груп» такі цілі згідно OKR:

- Компанія ставить від 3 до 5 завдань на рік і на кожен квартал (зараз вона має одну велику ціль на рік);
- Будь-яка команда ставить 3-5 цілей, які погоджуються з цілями компанії (зараз співробітники не мають чіткого плану дій з більш дрібними цілями, які в майбутньому приведуть до виконання кінцевого результату);
- Співробітники разом з менеджерами встановлюють 3-5 цілей, які поєднуються з вищестоящими цілями (запроваджується активний діалог та залучення всіх співробітників у формування та встановлення цілей).

Важливо також рухатись згідно схеми роботи, за якою налагоджується процес становлення цілей за даною методикою:

1. Командою визначаються від 1 до 3 основних бізнес-цілей для зростання.
2. Встановлюються вимірні метрики (ключові результати) на найближчий період.
3. Цілі погоджуються по горизонталі і по вертикалі-з керівництвом і між підрозділами.

4. Визначається прогрес досягнення цілей.
5. Вносяться корективи [18].

Визначемо ключові відмінності OKR від інших гнучких методологій. Одночасне вертикальне і горизонтальне поєднання цілей і показників. Таким чином, зв'язки проникають у всю компанію і мають ієрархічну, деревовидну структуру-великі цілі розбиваються на більш точні для окремої команди, але всі працюють на досягнення загальної надцілі. Надціль складна, але досяжна, вона ставиться з запасом, що створює певний рівень напруженості.

Етапами запровадження OKR в компанію ТОВ «АВАНТІ Груп» є наступні дії:

1. Виявити, з якою метою потрібне впровадження методології.
2. Вибрати команду, яка відповідає критеріям і провести навчання по OKR.
3. Через квартал підключити ще деякі команди.
4. Додати вершину піраміди – OKR компанії.
5. Залучити нові команди і проміжні ланки.
6. Оцінити результати і внести корективи.

При формуванні цілей для ТОВ «Аванті Груп» методика передбачає три напрямки комунікації:

- Зверху-вниз (top-down). Цілі прямують від керівництва для компанії в цілому, вони поширюються на всі відділи, команди і співробітників. Це сценарій цілей на основі потреб.

- Пліч-о-пліч(side-by-side). Команди об'єднуються для вироблення загальних OKR на додаток до глобальних цілей. Це сценарій створення цілей на основі кооперації.

- Знизу-вгору(bottom-up). Гарна ідея може перерости в ціль команди або всього бізнесу, однак таке стається досить рідко. Це сценарій створення цілей на основі рішення.

Побудова OKR – процес колективний. Очікується, що як мінімум половина цілей будуть поставлені знизу-вгору, від співробітників і команд.

Тут важливо порозумітися в ключових цілях, тобто визначитися з пріоритетами і сфокусуватися на них [20].

При формуванні цілей на ТОВ «Аванті Груп» потрібно дотримуватися таких рекомендацій:

- Цілі компанії значно масштабні, але досяжні.
- Метою необхідно визначати кінцевий стан і бути сформульована чітко.
- Установлено термін досягнення цілей - мінімум квартал.
- Не більше 3-5 цілей на квартал.
- Командам необхідно брати участь в розробці і формуванні цілей.
- Цілі поділяються на амбітні і операційні.
- 50-60% цілей встановлені із низу-вгору [21].

Для підбору головних результатів потрібно врахувати наступні правила:

- Головні результати по SMART-конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені часом.
- 3-5 ключових результатів на окрему ціль.
- Досягнення результату повинно вести до досягнення цілі.
- Результат не може підмінятися способом його досягнення.
- Необхідно щоб була можливість підтвердити досягнення результату.
- Прогрес повинен перевірятися в середньому раз на тиждень [22,23].

Метод OKR тісно пов'язаний з управлінням ефективністю. Велика кількість організацій, що використовують систему OKR, також розповідають про переваги в області розстановки пріоритетів, планування і зосередження уваги, пояснюючи пріоритети, допомагаючи командам зрозуміти, над чим працювати, а з чим не працювати, вносити зміни, якщо поточний план дій не сприяє OKR і залишатися зосередженим на одній

або декількох цілях.

Таким же чином, впровадження системи OKR створило в організаціях середовище підзвітності, за допомогою якої можна залишатися на правильному шляху[24,25].

Перед тим як впровадити новий метод потрібно врахувати ризики та помилки з досвіду інших організацій. Головні перешкоди, які трапляються на шляху до продуктивного використання нового інструменту:

- Не кожен співробітник проявляє бажання досягати цілей, якщо вони не прив'язані до зарплати,
- Помилки комунікації. Для ефективного виконання амбітних цілей командам необхідно спілкуватися один з одним і враховувати OKR.
- Невірний вибір цілей – їх забагато або замало, вони недостатньо амбітні або недосяжні.
- Змішування методик - прив'язка до грошей співробітника або жорстким KPI. Якщо методики використовуються неправильно, вони не будуть працювати.
- Неготовність команд. OKR розрахований на цілеспрямованих і відповідальних виконавців, методика показує низькоефективних співробітників.
- Не вміння включати амбіції, адекватно працювати з ними, синхронізуватися, надавати зворотний зв'язок і підтримку.
- Надання нереалістичних часових рамок, за які потрібно швидко запровадити новий метод [26,27].

Отже, найкраще - це зробити аналіз особливості компанії, для розуміння сильних та слабких сторін, на підставі цього вибудувати поступову стратегію зміни.

Правильний підхід – вибрати декілька людей, зазвичай це рада директорів плюс до десяти агентів впливу, роз'яснити цим людям правильне розуміння принципів і логіки OKR. Після розділити на етапи і

розпочати.

Для уникнення помилок необхідно дотримуватися деяких правил:

- Необхідно щоб OKR були компактними.
- Розробити OKR так, щоб хоча б один був пов'язаний з глобальними цілями бізнесу.
- Пов'язані ініціативи необхідно узгодити, команди повинні працювати послідовно і за загальним планом.
- OKR не має відношення до звичайних і регулярних завдань, їх необхідно виконувати в штатному режимі.
- Для досягнення цілі потрібна робота всієї команди. Якщо це не так, значить персонал розподілений неправильно або співробітники не залучені.

У нашому випадку ТОВ «АВАНТИ Груп» має стабільно непогану ситуацію в системі управління і постановки цілей, однак впровадження системи OKR дозволить вивести компанію на новий рівень.

Наприклад, маємо ціль «Масштабування продажу Нової послуги». За описаною схемою отримуємо порядок дій:

1. Окреслюємо відповідальних осіб за цю ціль.
2. Вимірними метриками цієї цілі будуть: кількість отриманих запитів від клієнтів стосовно цієї послуги; кількість продажів цієї послуги; кількість взаємодій з клієнтами на усіх платформах стосовно цієї послуги.
3. Узгодження цієї цілі з керівництвом та залучення інших відділів компанії до виконання цілі (маркетинговий відділ, відділ продажів тощо).
4. Відбувається запуск цілі і моніторинг за вимірними метриками.
5. Через місяць проводиться аналітика та складається звітність стосовно успішності досягання цілі.
6. Вносяться корективи.

Дана схема відкриває можливості для працівників та керівництва. Її втілення у життя сприятиме зростанню ефективності компанії та якісного

впровадження «Нової послуги» на ринок.

3.2. Ефективність запропонованих заходів

В попередньому підпункті було зазначено, що для досягнення більшої ефективності управління ТОВ «АВАНТИ Груп» потрібно впровадити метод OKR у наступні сфери:

- *Робота із С2С клієнтами (надання послуг посередникам стосовно оренди та продажу транспортних засобів: впровадження цілей стосовно збільшення лояльності клієнтів, клієнтоорієнтованості, залучення більшої кількості посередників, впровадження системи лояльності для постійних клієнтів, виведення нових послуг на ринок, масштабування);*
- *Робота із В2С клієнтами (надання послуг клієнтам: обслуговування під ключ транспортних засобів, залучення більшої кількості клієнтів до співпраці, впровадження нових підходів роботи із клієнтами, впровадження нових систем оптової та роздрібної торгівлі).*

Ці кроки передбачають велику роботу із наявним персоналом та залучення додаткових фахівців у роботу.

Щоб зрозуміти продуктивність впроваджених заходів потрібно розрахувати витрати, відповідних заходів на підприємстві, які проводитимуться за наступною формулою [28]:

$$V = V_{\text{оп}} + V_3 \quad (3.1)$$

де $V_{\text{оп}}$ – витрати на оплату праці персоналу, що займається навчанням співробітників;

V_3 – витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) [29]:

$$V_{\text{оп}} = 3P_{\text{п}} \times K_{\text{п}} \times T \quad (3.2)$$

Де $3P_{\text{п}}$ – заробітна плата одного працівника за 1 місяць,

$K_{\text{п}}$ – кількість працівників;

T – період роботи.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності управління діяльністю в ТОВ «АВАНТІ Груп»

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці	34
Витрати на навчальні заходи	45,6
Всього	79,6

Джерело: створено автором

Заходи з метою навчання новій методології, які необхідно провести в компанії:

1. Навчання менеджменту компанії;
2. Навчання кожного співробітника в компанії з допомогою стороннього експерта;
3. Внутрішній контроль в процесі впровадження з метою уникнення непорозумінь та незакритих питань у будь-кого з менеджерів чи підлеглих [30].

Також зазначимо часові рамки, які потрібні для впровадження методу OKR в ТОВ «АВАНТІ Груп»:

- впровадження процесі відповідно до нової методології—3-5місяців,
- обговорення та встановлення річних та квартальних цілей—1місяць.

Проаналізуємо, які результати принесе застосування методу OKR на прикладі показників доходу компанії. Для цього використаємо значення показників ТОВ «АВАНТІ Груп» за 2020-2021 рр. та прогнозовані значення для кожного з цих показників. План на 2022 рік було розраховано за умови збереження відносної зміни доходу для кожної групи, порівняно з 2021/2020 роками. Перспективу на 2023 рік було розраховано за умови збереження

відносної зміни доходу для кожної групи, порівняно з 2022/2021 роками
Очікувані результати від впровадження методу OKR показано у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Очікувані результати від запровадження методики OKR

Дохід	2020	2021	2022		2023	2021/2020	2022/2021	Δ
			План	Факт	Перспектива			
C2Склієнти	5 220 003	6 579 440	8 292 726	9 635 308	14 110 909	26,04%	46,45%	84,58%
B2Склієнти	16 988 683	17 995 839	19 062 992	20 449 818	22 903 796	5,93%	13,64%	20,37%
Загальний	22 208 686	24 575 279	27 355 718	30 085 126	37 014 705	10,66%	22,42%	35,47%

Джерело: створено автором

Динаміку вказаних показників прослідкуємо на рис.3.1.



Рис. 3.1 Динаміка показників доходу з впровадженням рекомендованих заходів

Отже, від запропонованих заходів дохід компанії збільшиться на

22,42% до поточного року. А отже, коефіцієнт випередження зростання доходів становитиме поняд 2 рази, у порівнянні з приростом у 2021 році до 2020. Враховуючи даний метод підприємство отримає позитивну динаміку в доході від комерційних клієнтів, оскільки цілі так ключові результати будуть спрямовуватися саме на цей сегмент: отримає приріст +13,64%, на противагу показнику за попередні періоди, який становив +5,93%.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати випускної кваліфікаційної роботи дозволяють зробити наступні висновки. Поняття «управління підприємством» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, тому побудова ефективної системи управління адаптація до існуючих підходів є нині досить актуальною.

Процес пошуку основних стратегій для розробки програм сталого розвитку, який спрямований на досягнення поставлених цілей та вирішення ключових питань вимагає детального розгляду, де підприємство знаходиться на даний момент і де планує бути. У виборі стратегії та цілей потрібно зважувати на здійснену діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та аналізувати зміни в поточних його стратегіях.

Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

Дослідження проводилось на підприємстві ТОВ «АВАНТІ Груп». Засновник юридичної особи Дубровін Валерій Володимирович.

Здійснюючи оцінку фінансово-економічної діяльності ТОВ «АВАНТІ Груп», слід зазначити, що діяльність є задовільною. Але з кожним роком сума чистого прибутку зменшується, що негативно позначається на всіх показниках прибутковості підприємства. Рентабельність активів в 2019 році склала 36.61 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 36.51 копійок чистого прибутку. В 2020 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 1.95 копійок чистого прибутку. В 2021 році значення показника рентабельності активів дорівнювало -5.7 %, оскільки за цей період компанія понесла збитки.

В цілому, слід зазначити, що керівництву підприємства необхідно вживати заходів по підвищенню рентабельності виробництва та підняти його до рівня вищих прибутків, інакше подальше зниження рентабельності може призвести до зниження конкурентоспроможності.

Було розглянуто стан системи управління підприємством. В 2019 році сума витрат на виконання управлінської функції становила 4430,5 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2020 році 139,4 % в порівнянні з попереднім періодом. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми на виконання управлінської функції на 122,88 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2020 року сума витрат управління становила 7589 тис.грн. Отже, тенденція зростання витрат на управління пояснюється тим, що на підприємстві створюються та модернізуються нові системи управління, проводяться різноманітні заходи щодо вдосконалення техніки управління, які і несуть за собою значні витрати. Що стосується фонду оплати праці, то ми бачимо значний прогрес щодо збільшення. Це зумовлено декількома чинниками: зменшилась чисельність працюючих на підприємстві, значно зріс обсяг наданих послуг, а також підприємство намагається таким чином дещо зменшити плинність кадрів.

Зроблено висновок, що з метою підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «АВАНТІ Груп» необхідно розробити та реалізувати рекомендації щодо оптимізації та розподілення управлінських витрат, підвищення економічних показників компанії, зокрема рентабельності, а також впровадити методи більш ефективного планування.

На основі проведеного аналізу у третьому розділі запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Окреслено практичні сфери роботи із С2С та В2С клієнтами, основним напрямком виокремлено удосконалення процесів планування діяльності за рахунок впровадження методу Objectives and Key Results (OKR).



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як М. М., Хорош Ю. С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 123-129
2. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник. Харьков: ХНАДУ, 2015. 275 с.
3. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О. Г. Богданович // Маркетингі менеджмент інновацій, 2015. № 1. С. 25.
4. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 14-19. URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2019_2_5.pdf (дата звернення: 20.03.2021).
5. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб. / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова. – О.: Юридична література, 2016. 225 с.
6. Бурдонос Л., Виноградня В. "Сучасні підходи управління ефективністю діяльності підприємства." Scientific Collection «InterConf», 2022, с. 42-47.
7. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. Вчені записки Університету "Крок". 2019. № 1(53). С. 97- 104
8. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Фінансова стійкість підприємств: проблеми аналізу та оцінки: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 284 с.
9. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. /В. Г. Воронкова. Київ: Ліра-К, 2014. 455 с.
10. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». Вісник КТУ. 2018. № 22. С. 63-69.

11. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. Київ: Логос, 2017. 204 с.
12. Головенко А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління [Електронний ресурс] / А. В. Головенко. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/>
13. Гринько Т. В.; Дудніченко А. В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Економічний простір, 2019.
14. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 1. С. 11-17.
15. Смелянов, Олександр, and Оксана Курило. "Показники відносного рівня витрат як інструмент аналізування ефективності діяльності підприємств." Економіка та суспільство, 2022.
16. Єрмоєнко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства / Н. Ю. Єрмоєнко// Управління розвитком. 2014. № 13. С. 31-34.
17. Захарчин Р. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 14. С. 66-68.
18. Ільчук М. М. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, С. І. Ус // Економіка АПК. 2017. №5. С. 51-58.
19. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г.В. Карпенко // Економіка держави. 2015. № 1. С. 61–62.
20. Касич А. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А. О. Касич, І. Г. Хіміч // Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 176–179.
21. Кобелев В. М. Методичні підходи щодо визначення і оцінки

ефективності господарської діяльності підприємства / В. М. Кобелев, Д. Ю. Слатін, К. Ю. Соколов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. 71 вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2014. № 33 (1076). С. 98-109.

22. Кобелев В. Н. Шляхи підвищення економічної ефективності підприємства / В. Н. Кобелев, І. Ю. Мірошніченко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. № 60. С. 73-77.

23. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. – Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.

24. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 103-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)_24) (дата звернення: 3.04.2021).

25. Колесніков Б. Співвідношення понять «ціле покладання», «планування» і «прогнозування» в державному управлінні [Електронний ресурс] / Б. Колесніков // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013.

26. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.

27. Краузе О.І., Сташок О. "Розвиток маркетингового потенціалу і його роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства." *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»* 2022, с. 16-17.

28. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності

діяльності організацій / С. А. Матюх // Збірник наукових праць ТНЕУ. 2014. – Т. 15. № 3. С. 79-85.

29. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

30. Овчаренко Є.І. Можливості використання інструментарію штучного інтелекту при узгодженні цілей у системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Є. І. Овчаренко // Бізнес Інформ. – 2014.

31. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі актикризового управління / С.Т. Пілецька // Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.

32. Проскуріна Н., Гнідкова А. "аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства." Економіка та суспільство, 2022.

33. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>

34. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. №4(15). С. 225

35. Шило В.П. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посібн. / В.П. Шило, Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна – Київ: Кондор, 2015. 240 с.

36. Niven, Paul R.; LAMORTE, Ben. Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley & Sons, 2018.

37. Sazonova, T., and V. Erina. "Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства." *Economic forum*. Vol. 1. No. 1. 2020.

38. Zhou, Hao; HE, Yi. Comparative Study of OKR and KPI. In: 2018 International Conference On E-Commerce And Contemporary Economic

Development (Eced 2018), destech Transactions on Economics Business and Management. 2018.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерський баланс підприємства ТОВ «АВАНТІ ГРУП» за 2020-2021 роки

Активи			
Назва показника	Код	2021	2020
Нематеріальні активи	1000	77	89
первісна вартість	1001	200	170
накопичена амортизація	1002	123	81
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1412	0
Основні засоби	1010	14117	16055
первісна вартість	1011	30358	28257
знос	1012	16241	12202
I.Всього необоротних активів	1095	15606	16144
Запаси	1100	18643	35815
Виробничі запаси	1101	245	236
Товари	1104	18398	35579
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10509	20577
з бюджетом	1135	13	13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54805	16855
Гроші та їх еквіваленти	1165	6164	297
Рахунки в банках	1167	6164	297
Інші оборотні активи	1190	13176	10122
II.Всього оборотних активів	1195	103310	83679
БАЛАНС	1300	118916	99823
Пасиви			
Назва показника	Код	2021	2020
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	8	8
Додатковий капітал	1410	28	28
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28607	28246
I.Всього власного капіталу	1495	28643	28282
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0	0
Короткострокові кредити	1600	3300	0

Фінансова звітність підприємства ТОВ «АВАНТІ ГРУП» за 2020-2021 роки

Назва показника	Код	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	461963	499249
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	395127	432600
Валовий: прибуток	2090	66836	66649
Інші операційні доходи	2120	18	139
Адміністративні витрати	2130	7589	6176
Витрати на збут	2150	41374	32676
Інші операційні витрати	2180	4539	109
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13337	26186
Інші фінансові доходи	2220	98	194
Інші доходи	2240	117	117
Фінансові витрати	2250	429	0
Інші витрати	2270	0	388
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22409	17421
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4034	3136
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18375	14285
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18375	14285
Операційні витрати			
Назва показника	Код	2021	2020
Матеріальні затрати	2500	5469	2060
Витрати на оплату праці	2505	4806,9	4181,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	3040	2492
Амортизація	2515	4199	3796
Інші операційні витрати	2520	28705	18929
Разом	2550	55639	40694
Інші дані			
Назва показника	Код	2021	2020
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

