**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розвиток системи управління підприємством»**

(за матеріалами ТОВ «Центрправової допомоги населенню», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом» _____ Рибалко
Діани Іванівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор _____ Федулова
Ірина Валентинівна

**Київ 2020**

# ЗМІСТ

ВСТУП ..... …2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 6
1.1.Сутність та характеристика системи управління підприємством ..... 6
1.2.Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності управління підприємством ..... 13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЦЕНТР ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ» ..... 17
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ..... 17
2.2.Оцінка ефективності управління підприємством ..... 25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЦЕНТР ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ» ..... 33
3.1. Визначення напрямів розвитку системи управління підприємством ..... 33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів ..... 43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ..... 49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 52
ДОДАТКИ

# ВСТУП

**Актуальність теми** визначається тим, що формування результативних систем управлінням підприємствами останнім часом неухильно зростає. Раціонально побудована система управління сприяє удосконаленню бізнес-процесів, виступає в якості механізму поєднання факторів здійснення господарської діяльності. Процес формування систем управління не зводиться тільки до прийняття тих чи інших управлінських рішень. Швидке та економічне досягнення поставлених цілей передбачає безперервний контроль функціонування кожної ланки в механізмі управління підприємством. Для цього розробляється система загального управління, яка ідентифікує кожну компанію як контрольовану структуру, з набором відповідних процесів, які виступають безпосереднім предметом управлінського впливу.

Протягом останніх десятиліть суспільство все більшу увагу приділяє питанням управління системою діяльності підприємств з позиції розробки механізмів їх сталого функціонування та розвитку. Зростання уваги до цієї проблеми обумовлене підвищенням варіативності навколишнього середовища, в якому функціонують господарські суб'єкти, в тому числі і підприємства торгівлі, а також ускладненням операційного циклу під впливом науково-технічного прогресу і збільшення транснаціональних зв'язків.

Важливість теми дослідження також підкреслюється тим, що підвищення швидкості трансформаційних процесів, таких як глобалізація та автоматизація, науково-технічний прогрес, швидкість появи інновацій, формування нових бізнес-колаборацій, зумовлює нагальну потребу у постійному удосконалення систем управління бізнесом, що є основою для посилення конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В науковій літературі існують публікації, які присвячені дослідженню проблематиці формування систем управління підприємствами та їх ролі в удосконаленні та підвищення результативності бізнесу, серед яких чільне місце посідають роботи таких

науковців, як Безус А.М., Білявська Ю.В., Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В., Гопкало О.І., Мазур В.С., Рачинська Г. В., Селезньова Г.О., Сокуренко А.І., тощо. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо удосконалення процесу формування системи управління підприємствами в сучасних умовах економічного розвитку.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретико-методичних засад формування та розвитку системи управління підприємством, та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань:**

- визначити сутність та характеристику системи управління підприємством;
- дослідити методичні підходи до формування та оцінювання ефективності управління підприємством;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління підприємством;
- визначити напрями розвитку системи управління підприємством;
- здійснити прогнозну оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес розвитку системи управління підприємством.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні, практичні аспекти формування та розвитку системи управління підприємством.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системи менеджменту підприємства. Практичні методи дослідження включають

інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

**Інформаційне забезпечення роботи.** В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування підприємства підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню».

**Наукова новизна** дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством: удосконалення бізнес-процесів в системі управління процесами стимулювання збуту послуг за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування та зростання гнучкості ціноутворення, впровадження політики стимулювання збуту послуг.

**Практичне значення отриманих результатів.** Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи управління підприємством ТОВ «Центр правової допомоги населенню».

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована наукова стаття «Наукові підходи до формування системи управління підприємством» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ Ч.1. «Технологія та функції менеджменту в організації» – С.49 (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить **52** сторінки. Робота проілюстрована **19** таблицями та **14** рисунками, доповнена **5** додатками. Список використаних джерел містить **51** найменування.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Сутність та характеристика системи управління підприємством

Розкриваючи зміст системи управління підприємством, пропонуємо розглянути основні її сутнісні ознаки. Варто відмітити, що у науковій літературі досить часто дається визначення понять «система управління», «механізм управління», «комплекс управління» з огляду на те, що вони, на думку багатьох авторів, є синонімами. Тому, розглядаючи наведене поняття, доцільно здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до трактування змісту системи управління (Додаток Б).

Вищенаведені наукові підходи, що представлені у Додатку Б показали, що система управління підприємством – це комплекс засобів забезпечення впливу підприємства на окремі складові внутрішнього та зовнішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного організаційного розвитку [47]. Ознаки взаємодії окремих елементів формування системи управління підприємством мають переплітатися з закріпленням системи мотивації та контролю за виконанням завдань розвитку. Механізм управлінського впливу передбачає впровадження поступових позитивних змін до внутрішнього середовища (елементів системи управління).

Подібні погляди мають й інші зарубіжні автори - Грант А. [49], Матенде С. та Огао П. [51]. Грант А. визначає систему управління підприємство як сукупність засобів та прийомів забезпечення удосконалення (змін) окремих видів діяльності компанії [49]. Матенде С. та Огао П. характеризують систему управління через комплекс впливу керівництва компанії на структурні елементи моделі бізнес-процесів, спрямований на встановлення зв’язків всередині підприємства, а також між компанією та зовнішнім середовищем [51].

Безус А.М. [2] досліджує окремі складові елементи формування системи управління підприємствами. Зокрема, він визначає її через сукупність методів та засобів реалізації організаційних змін щодо політики управління окремими ресурсами компанії. Доповнюючи погляди Безус А.М., колектив авторів складі Волчека Р.М., Коляди А.Л. та Коверда А.В. [7] характеризують систему управління через набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення господарської діяльності.

Подібні погляди висловлює Білявська Ю.В. [3], на думку якої система управління підприємством виступає як складний та комплексний організаційний механізм, що передбачає постійний розвитку окремих складових елементів організаційної структури підприємства. На думку науковців, управляти - означає вести підприємство до його мети, отримуючі максимальні можливості з усіх наявних в його розпорядженні ресурсів. Управління передбачає узгоджені дії, які в підсумку забезпечують досягнення загальної мети (цільового комплексу), поставленої перед компанією. Для координації дій створюється спеціальний орган управління.

Гопкало О.І. [8] відзначає, що система управління підприємством є багатоелементним організмом, що складається з керуючої та керованої підсистем. В першу з них входять адміністрація, менеджери і відділ інформації, що забезпечують роботу керівництва. Керуюча частина загальної системи носить назву «адміністративно-управлінський апарат». Вона обробляє вхідну інформацію, передаючи її на вихід. На цьому етапі керівництво приймає рішення, які обґрунтовані оперативними цілями, прогнозами, підсумками обробки інформації та ін.

Сокуренко А.І. [28] під системою управління розуміє комплекс методів та інструментів формування впливу підприємства на окремі складові внутрішнього та зовнішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного ведення бізнесу. Вона відзначає, що діяльність адміністративно-управлінського апарату побудована на принципах системи управління компанією. Зокрема, система управління складається з багатьох

структурних підрозділів, кожен з яких виконує певні операційні функції. Вид виробництва безпосередньо впливає на інформацію, що надходить в керовану частину і виходить з неї. Прикладом може послужити фінансова система управління фінансовою компанією. Безумовно, вона має на вході гроші, цінні папери та акції. На вихід спрямовуються матеріали з управління фінансами та видача готівкових коштів. Призначення керуючої системи компанії - оцінка її стану, розробка і здійснення керівного впливу. У широкому сенсі система управління дозволяє організовувати роботу всіх підрозділів, регулювати операційні процеси і проекти.

Доповнюючи вищенаведений підхід, Грант А. [49] відзначає, що механізм управління підприємством являє собою набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення бізнес-процесів. На думку автора, процес змін до системи управління стосується всього персоналу організації на всіх ланках менеджменту та відіграє важливу роль в діяльності кожного працівника. Зокрема, для власників бізнесу такий механізм може виступати одним із засобів закріплення стратегічних змін у процесах внутрішнього розвитку підприємства. Для топ-менеджменту механізм змін до системи управління є стимулятором до самоорганізації і засобом для досягнення поставлених цілей. Для персоналу підприємства він формує належні передумови для удосконалення умов праці та діяльності [49]. При формуванні системи управління потрібно усвідомлювати, що необхідно створити умови, в яких відбуватиметься її постійний розвиток. Реформування системи управління підприємством є складним і тривалим процесом, який потребує розробки певного механізму, що поєднає внутрішні можливості формування системи управління із зовнішніми чинниками [49].

Таким чином, підводячи підсумки критичного аналізу наведених вище підходів, можемо стверджувати, що система управління являє собою комплекс необхідних елементів підсистем та їх взаємозв'язків, а також процесів, що забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства.

Мазур В.С. [25], Рачинська Г.В. [34] та Селезньова Г.О. [36]

характеризують процес формування системи управління як комплекс заходів з розробки відповідної організаційної ієрархії, створення інструментів та засобів впливу на бізнес-процеси, імплементації механізмів контролю за досягнення завдань розвитку компанії.

Далі виділимо складові елементи системи управління на підприємстві та представимо їх у вигляді рис. 1.1.

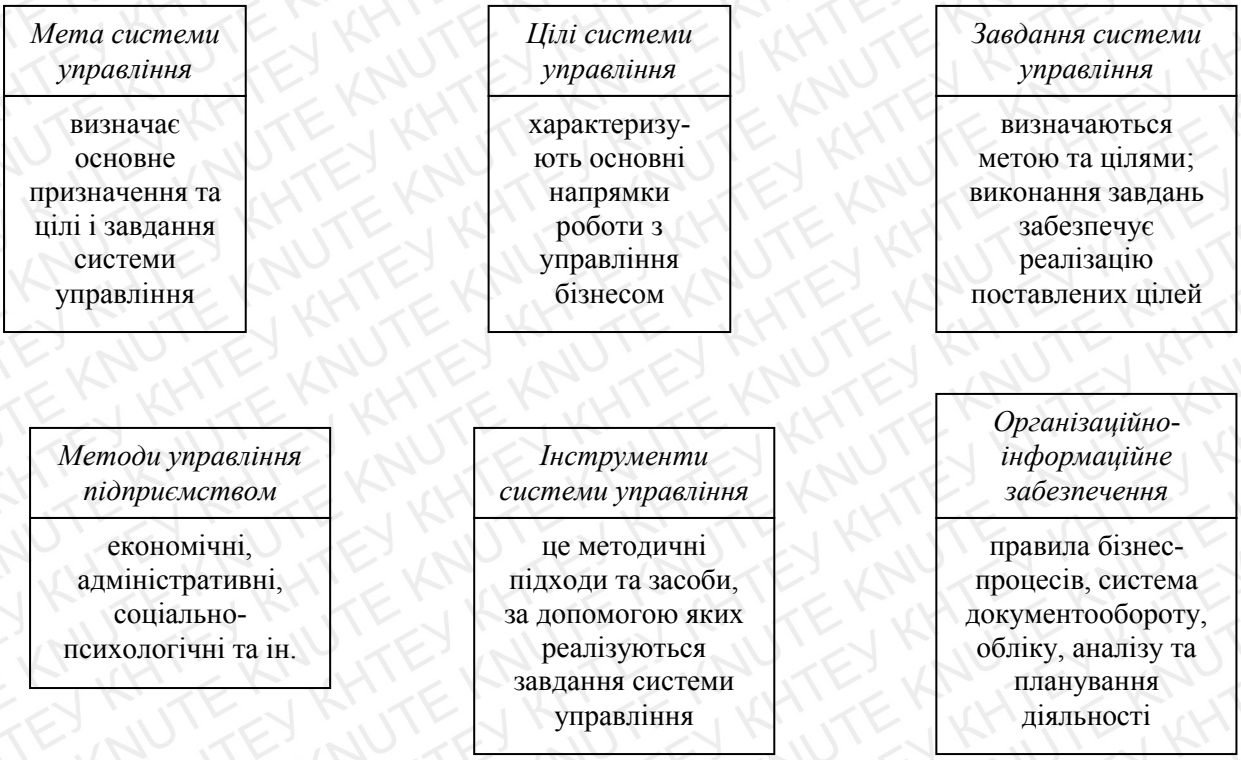


*Рис. 1.1.* **Основні складові елементи системи управління на підприємстві**

*Джерело: складено автором на основі [36]*

З рис. 1.1 можна помітити, що формування системи управління підприємствами включає в себе мету, цілі, завдання, інструменти, методи та відповідне організаційно-інформаційне забезпечення.

Метою системи управління підприємством та його керівних менеджерів є забезпечення рентабельної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Сучасна система управління може бути орієнтована на ряд ключових завдань:

організацію і спрямування зусиль робочого колективу на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з підприємствами, переговори, маркетинг і рекламу; новаторську діяльність; планування, перевірку виконання рішень, оперативні коригування з урахуванням зміни умов праці. Звичайно ж, це є приблизним списком завдань, які найчастіше стоять перед керівництвом, менеджерами і підрозділами управлінської ланки [27].

На наш погляд, формування системи управління на підприємстві можна звести до п’яти етапів: аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналіз психологічного клімату на підприємстві; формування моделі бізнес-процесів (на визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки; впровадження системи управління та контроль її функціонування [3].

Зміна парадигми сучасного менеджменту пов'язана з новим розуміння системи управління та окремих її складових. Зміна аспекту в новому розумінні суб'єктності управління полягає в створенні: механізмів формування нових елементів управління (лідерів змін); організація може і повинна використовувати здібності працівників до самореалізації (self-development) як чинник ефективного саморозвитку; механізмів самоорганізації як поєднання окремих бізнес-процесів [30].

У сучасних умовах можуть існувати різноманітні підходи до формування системи управління, одним з найпоширеніших з яких є модель 7S, яка була детально обгрунтована Пітерсом Т. та Уотерманом Р. Метою створення такої моделі 7Sє формування активного механізму залучення працівників в управління і в постійному нарощуванні людського потенціалу як головного

джерела і ресурсу розвитку організації для забезпечення її довгострокового конкурентного розвитку [31].

Варто відмітити, що модель 7S набула світового поширення і отримала визнання ряду практиків у сфері управління бізнесом. Дана модель застосовується для формування і оптимізації ряду бізнес-процесів на рівні підприємства. Основні компоненти,які формують систему управління за моделлю 7S наведено на рис. 1.2.

*Рис. 1.2.***Основні компоненти системи управління підприємством за моделлю 7S**

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Головною перевагою наведеної моделі полягає у тому, що в ній основним елементом є кадрове забезпечення (персонал) та механізму управління ним. Модель передбачає набір з ключових семи елементів середовища функціонування бізнесу, а саме: організаційна структура, система відносин між працівниками, стратегі організації,стиль відносин між працівниками, бізнес-процеси, досвід та система цінностей. Наведені компоненти моделі 7S взаємопов'язані одне з одним (рис. 1.2). Тобто, якщо відбуваються певні зміни

в одному елементів, то ці зміни ініціюють впливу на зміни в інших елементах системи управління [31].

Варто відмітити, що наведена модель 7S передбачає використання процедур декомпозиції (визначення внутрішньої структури та взаємозв'язків між елементами) різних підсистем підприємства. Основними підсистемами можна визначити такі:фінансово-економічна підсистема, маркетингова, операційна, інформаційна, система управління персоналом.На рис. 1.3наведено співвідношення між переліченими підсистемами підприємства[17].

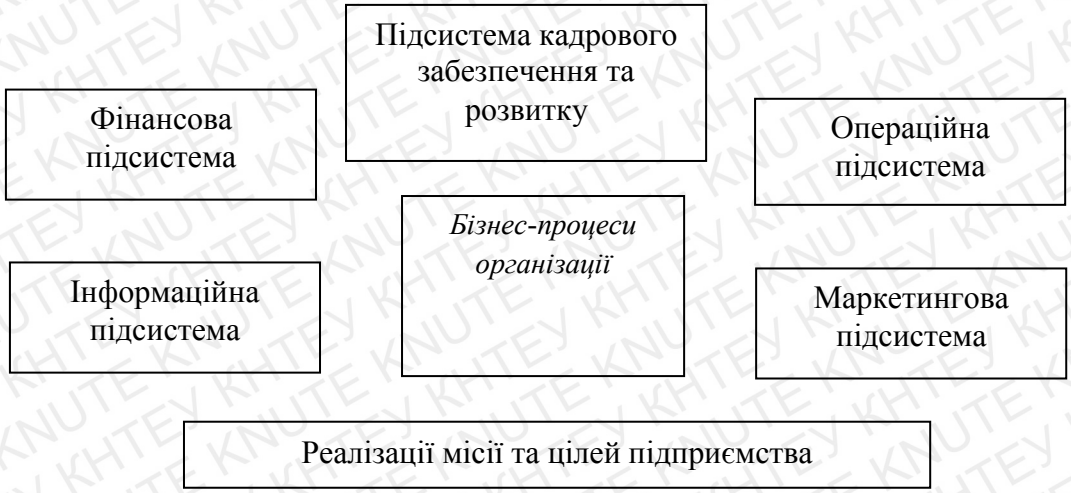


*Рис. 1.3.***Основні підсистеми, що входять до складу системи управління підприємством**

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Фінансово-економічна підсистема визначає процеси, які передбачають виконання ряду завдань у сфері обліку (фінансового та управлінського), фінансового контролю та планування на рівні компанії в цілому та її окремих структурних підрозділів. Підсистема кадрового забезпечення та розвитку визначає певним чином сформований механізм організаційного та кадрового розвитку. Операційна підсистема являє собою безпосередній механізм управління процесми здійснення основної операційної діяльності. Маркетингова підсистема відповідає безпосередньо за механізми збуту і

просування продукції (послуг) підприємства на ринку. Інформаційна підсистема являє собою комплекс прийомів та методів формування, накопичення та обробку інформації відносно показників господарської діяльності підприємства.

Таким чином, система управління підприємством являє собою комплекс необхідних елементів підсистем та їх взаємозв'язків, а також процесів, що забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства. Формування системи управління підприємствами включає в себе мету, цілі, завдання, комплекс заходів, алгоритм управління змінами та систему контролю за ними.

В сучасних економічних умовах удосконалення процесу формування системи управління на підприємствах може бути забезпечене за рахунок впровадження заходів додаткової мотивації персоналу, посилення його участі в управлінні та оптимізації системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

## 1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності управління підприємством

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться визначенню окремих компонентів формування системи управління в різних сферах бізнесу. На думку ряду авторів [1-5], процес формування системи управління підприємством доцільно розглядати як комплекс ряду взаємодоповнюючих етапів, які відображено на рис. 1.4.

Відсутність належного рівня розвитку та функціонування системи управління можна розглядати в якості одного з наслідків недостатньо розвинених і сформованих бізнес-процесів [41]. Велике значення в процесі формування системи управління і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови праці в компанії. Наявність в організації конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи управління, так і на вже нормах і цінностях колективу. Велике значення при цілеспрямованому формуванні системи управління відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників.

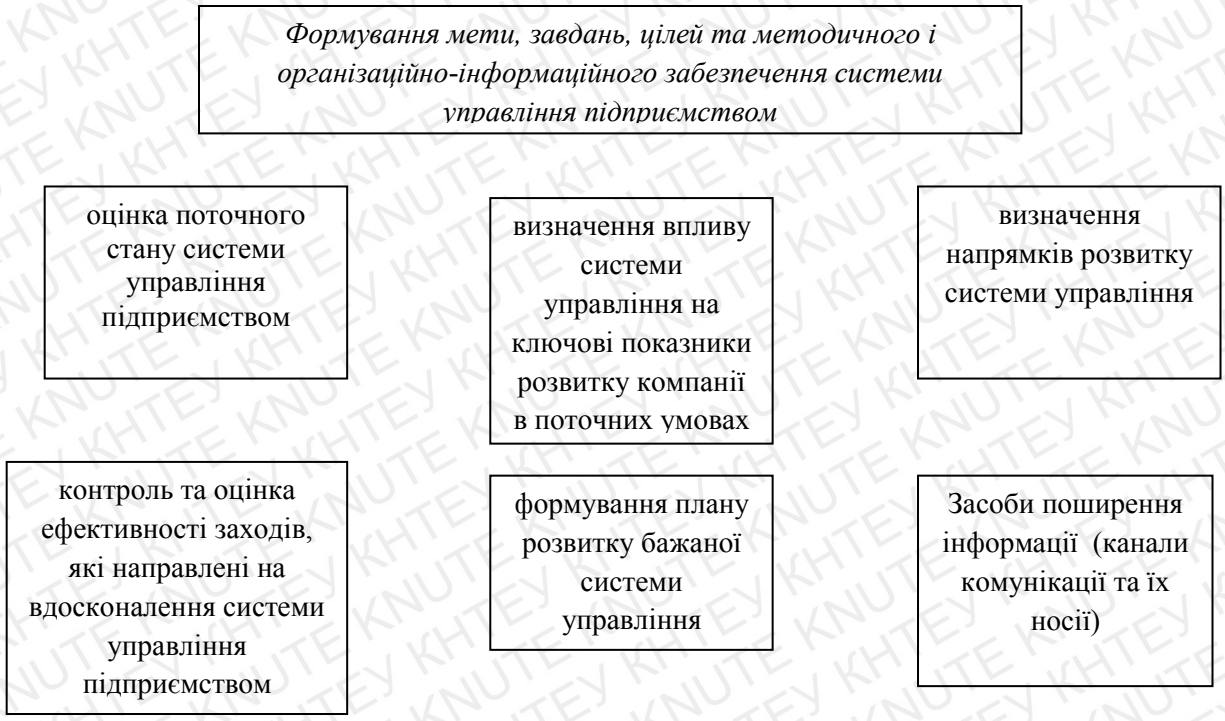


*Рис. 1.4.* **Основні етапи процесу формування системи управління на підприємстві**

*Джерело: складено автором на основі [41, 2, 50]*

З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи управління. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи управління. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи управління на практиці [47].

Рівень реалізації трудової дисципліни на практиці є значущим компонентом системи управління, який, згідно з різними поглядами [1-5], оцінюється нижче середнього. Колективні заходи, особливо організовані у позаробочий час, є провідними способами закріплення системи управління. Однак часто вони носять епізодичний характер. Впровадження принципів системи управління краще здійснювати через організаційні збори персоналу, що підвищує ймовірність того, що пропаговані керівництвом норми і цінності не будуть залишатися тільки на папері, а будуть сприйматися співробітниками

належним чином.

Важливим елементом формування системи управління є демократичний стиль керівництва. Наявність в організації конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи управління, так і на вже усталених нормах і цінностях, проте згідно з результатами дослідження дана проблема не має такого широкого поширення в організаціях. При цьому велике значення при цілеспрямованому формуванні системи управління керівництвом має врахування інтересів і цінностей співробітників [42].

Для ефективного вирішення завдань з формування системи управління підприємством ряд авторів [22, 45, 50, 18, 29] пропонують проведення діагностики використання ресурсного потенціалу, зокрема, можливостей персоналу. При цьому, система управління підприємством тісно пов'язана із залученням потенціалу працівників для досягнення єдиних цілей і завдань.

Здійснювати формування системи управління підприємством доцільно з використанням уже існуючих ресурсних можливостей. При цьому основних зусиль необхідно докласти до вибору технології, завдяки якій можна забезпечувати постійну активність та зацікавленість всього персоналу підприємства процесом формування системи управління. Важливим аспектом формування системи управління є міжособистісні відносини співробітників як з колегами по роботі, так і з керівником [16].

Результати дослідження таких вчених як Мазур В.С. [25], Рачинська Г.В. [34], Селезньова Г.О. [36] дозволяють судити про те, що успішному формуванню системи управління заважає неправильна лінія поведінки, яка обрана керівниками підприємства, що порушує атмосферу внутрішніх і зовнішніх комунікацій. До того ж у працівників не завжди є можливість поговорити з керівником, отже, отримання зворотного зв'язку стає ускладенним. Дана проблема пов'язана з організаційною підсистемою, тому що будь-який співробітник, працюючи в компанії, наслідує приклад вищого керівництва. Вирішальна роль тут належить відносинам керівника

зі співробітниками компанії, але дуже часто між ними фактично відсутній контакт.

Грантом А. [49] було запропоновано наступні заходи, які б дозволили покращити процес формування системи управління підприємством.

1) Впровадження нової цінності «новий співробітник - нова можливість». Наявні співробітники недостатньо активно включаються в процеси адаптації новачків. На підприємствах необхідно розвивати інститут наставництва. Здійснювати ціннісну орієнтацію необхідно через спеціально прикріплених працівників, які повинні відігравати роль стійкого еталона для встановлення комунікацій та передачі досвіду. Це дозволяє новому співробітнику знизити невизначеність і виявити для себе пріоритетні напрямки в організації - розвиток певних професійних якостей, формування ціннісних орієнтацій у відповідності із середовищем та ін.

2) Для того, щоб створити атмосферу довіри топ-менеджменту до співробітників, потрібно удосконалити чинну систему контактів між працівниками. Так, варто важливу увагу приділяти розвитку внутрішній системі комунікацій, зокрема засобів онлайн.

3) Важливим напрямком удосконалення системи управління є впровадження практики колективних обговорень ряду питань.

Отже, на основі узагальнення, ми прийшли до висновку, що поняття «система управління підприємством» слід розглядати як закономірну зміну організації як цілісної системи в органічній єдності таких її складових як: цінностей, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, процесів, організаційних структур, структур управління, системи документів - регламентів, організації праці та ін. Визначення теоретичних основ управління організаційними трансформаціями та розбудови відповідної методології надасть наукове обґрунтування управлінським рішенням, що виробляються та приймаються з метою організаційних перетворень.

РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЦЕНТР ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Центр правової допомоги населенню» є компанією, що спеціалізується на наданні юридичних послуг населенню та бізнесу у таких сферах:

- Корпоративне право (всі дії, пов’язані з корпоративними правами в Україні: від реєстрації нової компанії до супроводу процедури ліквідації).
- Створення, реорганізація і закриття бізнесу
- Судова практика (представництво інтересів в судах всіх інстанцій)
- Due diligence (правовий аудит)
- Планування і оптимізація фінансових потоків в бізнесі
- Абонентське обслуговування (юридичне та бухгалтерське обслуговування бізнесу)
- Податковий консалтинг
- Інтелектуальне право
- Врегулювання партнерських відносин в бізнесі.
- Створення бізнесу за кордоном

Клієнтами є юридичні та фізичні особи, представники бізнесу і не резиденти. ТОВ «Центр правової допомоги населенню» є суб’єктом підприємництва, штат якого становить 131 особу.

Загальну організаційну структуру одного з філіалів підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» наведено на рис. 2.1.

Усього на підприємстві налічується чотири основні відділи:

- Фінансовий відділ, який складається з головного бухгалтера та бухгалтера.

- Департамент консультування –складається з 2-х підрозділів: відділу консультування та договірного відділу.

- Юридичний депатамент складається з керівника відділу, головнихюристів та юристів у різних галузях права.

Рис. 2.1. Укрупнена організаційна структура підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню»

** Джерело: складено автором за даними підприємства*

- Кадрова служба складається з керівника та менеджерів по набору персоналу і веденню заробітної плати.

Усього загальна кількість працівників одного філіалу підприємства в середньому налічує 15 осіб. По Україні діє 27 філіалів, які мають аналогічну організаційну структуру.

Підприємством керує директор і він же приймає основні управлінські рішення. Надалі проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Основні показники роботи підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2017-2019 рр.**

| Стаття | Роки | | | Зміна за 2017-2018 рр. | | Зміна за 2018-2019 рр. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | Абс., тис.грн | Темп приросту, % | Абс., тис.грн | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Чистий дохід від надання послуг | 29 302,0 | 35 992,8 | 43 861,2 | 6690,8 | 7868,4 | 22,8 | 21,9 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Інші операційні доходи | 558,4 | 740,2 | 900,4 | 181,8 | 160,2 | 32,6 | 21,6 |
| Інші доходи | 287,2 | 451,44 | 478,8 | 164,2 | 27,4 | 57,2 | 6,1 |
| Разом доходи | 30 147,6 | 37 184,4 | 45 240,4 | 7036,8 | 8056,0 | 23,3 | 21,7 |
| Собівартість наданих послуг | 15 296,0 | 19 228,0 | 24 670,7 | 3932,0 | 5442,7 | 25,7 | 28,3 |
| Інші операційні витрати | 4 834,0 | 8 224,9 | 9 303,6 | 3390,9 | 1078,7 | 70,1 | 13,1 |
| Інші витрати | 249,2 | 283,7 | 368,4 | 34,5 | 84,7 | 13,8 | 29,9 |
| Разом витрати | 20 379,2 | 27 736,6 | 34 342,7 | 7357,4 | 6606,1 | 36,1 | 23,8 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 9 768,4 | 9 447,8 | 10 897,7 | -320,6 | 1449,9 | -3,3 | 15,3 |
| Податок на прибуток | 1 758,3 | 1 700,6 | 1 961,6 | -57,7 | 261,0 | -3,3 | 15,3 |
| Чистий прибуток (збиток) | 8 010,1 | 7 747,2 | 8 936,1 | -262,9 | 1188,9 | -3,3 | 15,3 |

** Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Як бачимо з табл. 2.1, підприємств здійснювало прибуткову діяльність. У 2017 році обсяг чистого прибутку підприємства становив 4005,0 тис. грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 7,5% до 4304,0 тис. грн. У 2019 році обсяг чистого прибутку підприємства склав 4468,0 тис. грн, що на 3,8% вище порівняно зі значенням даного показника у 2018 році. Зростання обсягу прибутку підприємства відбувалося паралельно зі зростанням обсягу доходів.

У 2017 році дохід від надання юридичних послугпідприємством становив 29302,0 тис. грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 22,8% до 35992,8 тис.грн. У 2019 році обсяг доходу підприємства від реалізації послуг становив 43861,2 тис. грн, що на 21,9 % вище порівняно зі значенням даного показника у 2018 році.

Для більш глибокої оцінки діяльності підприємства доцільно також проаналізувати коефіцієнти, що виражають платоспроможність, фінансовий стан, ділову активність та рентабельність діяльності підприємства. Оцінку фінансового стану підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)**

| Показник | Рекомендо-ване значення | Станом на кінець періоду | | | Абсолютне відхилення, пунктів | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| Коефіцієнт фінансової автономії | > 0,5 | 0,862 | 0,873 | 0,923 | 0,011 | 0,050 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | < 2 | 0,138 | 0,127 | 0,077 | -0,011 | -0,050 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | > 1 | 0,862 | 0,873 | 0,923 | 0,011 | 0,050 |
| Коефіцієнт співвідно-шення залученого і власного капіталу | - | 0,160 | 0,145 | 0,083 | -0,015 | -0,062 |
| Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу | > 0,2-0,3 | 0,066 | 0,156 | 0,154 | 0,090 | -0,002 |

***** *Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про скорочення в 2019 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» на 0,050 пункти, порівняно з 2018 роком. Значення коефіцієнту фінансової автономії характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Відповідно до проведених розрахунків, в 2019 році даний показник складав 0,923, що на 0,050 пункти вище, порівняно з 2018 роком, а в 2018 р. – 0,873, що на 0,011 пунктів більше, порівняно з 2017 роком. Значення коефіцієнта фінансової автономії підприємства «Центр правової допомоги населенню» є вищим за нормативними, що характеризує високий рівень самофінансування діяльності підприємства за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (рівень забезпеченості власними оборотними засобами) характеризує стан, при якому підприємство має низький обсяг оборотних активів по відношенню до

обсягу поточних зобов'язань. На підприємстві ТОВ «Центр правової допомоги населенню» він є додатною величиною, що свідчить про збільшення обсягу використання власного капіталу при формуванні оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової стійкості дає змогу зробити висновки про наявність тенденції до її підвищення у 2018-2019 роках. Значення співвідношення залученого та власного капіталу визначає частку власного капіталу у загальних обсягах пасивів. Динаміка наведеного коефіцієнта свідчить про підвищення рівня фінансової рівноваги підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню».

Аналіз показників ділової активності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби). Показники ділової активності є визначальними при формуванні платоспроможності, фінансової рівноваги та здатності підприємства генерувати фінансові результати. Основні кефіцієнти ділової активності підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» наведено у табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка коефіцієнтів ділової активності підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» за 2017- 2019 рр.**

| Показники | Роки | | | Абсолютний приріст, пунктів | | Темп приросту, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,85 | 0,80 | 0,78 | -0,05 | -0,02 | -6,1 | -2,2 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 4,78 | 3,87 | 3,59 | -0,90 | -0,28 | -18,9 | -7,3 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 72,25 | 77,44 | 50,92 | 5,19 | -26,52 | 7,2 | -34,2 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -6,8 | -5,7 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 100,05 | 36,71 | 26,61 | -63,33 | -10,10 | -63,3 | -27,5 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 0,22 | 0,16 | 0,16 | -0,06 | 0,00 | -25,9 | 1,0 |

* *Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період. Він показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи підприємства. Так, у підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2017 р. значення цього показника становить 0,85 рази, у 2018 р. – 0,80 разів, у 2019 р. – 0,78 рази, що на 2,2%менше, порівняно з 2018 р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2017 р. становив 4,78 пункти. Тобто, на одну гривню обротних активів припадала 4,78 грн доходу, у 2018 р. – 3,87, а в 2019 р. – 3,59. Отже, підвищення швидкості обороту оборотних активів свідчило про більш результативне їх перетворення в грошові кошти, а, відповідно, зростання ефективності їх використання підприємством. Значення коефіцієнту оборотності дебіторської дає підстави зробити висновок про певну тенденцію до зростання її рівня у обсягах доходів.

Одним із етапів оцінки діяльності підприємства «Центр правової допомоги населенню» є оцінка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Центр правової допомоги населенню». Крім абсолютних показників щодо формування фінансового потенціалу підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» варто розрахувати відносні коефіцієнти ліквідності та платоспроможності (табл. 2.4).

Загальний коефіцієнт покриття характеризує рівень позик підприємства, що акумульовані у формі поточних зобов’язань по відношенню до обсягу оборотних активів.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка показників оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» за 2017- 2019 рр.**

| Показник | Рекомендо-ване значення | На кінець періоду | | | Абсолютне відхилення, пунктів | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| Коефіцієнтзагального покриття | не менше 1 | 0,08 | 0,22 | 0,08 | 0,14 | -0,14 |
| Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності | не менше 0,5 | 1,46 | 2,22 | 2,94 | 0,76 | 0,72 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | не менше 0,2 | 1,48 | 2,24 | 3,01 | 0,75 | 0,77 |

***** *Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Рекомендовано значення наведеного показника у економічній літературі визначається на рівні 1,5 і вище. За результатами оцінки коефіцієнтів ліквідності було встановлено, що рівень платоспроможності підприємства перебуває на відносно достатньому рівні, оскільки обсяги оборотних активів перевищують обсяги поточних зобов'язань у 2-3 рази. Значення коефіцієнта проміжного покриття також було доостатньо високим. У 2017 році даний показник становив 1,46 пункти, у 2018 році – 2,94 пункти, у 2019 році – 2,94 пункти. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності характеризувалося невисоким рівнем, що зумовлено незначними обсягами залишків готівки по відношенню до поточних зобов'язань.

Показники результативності функціонування підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» характеризуються передусім показниками рентабельності (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Динаміка показників рентабельності роботи підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2017-2019 рр.**

| Показники рентабельності | Роки | | | Абсолютний приріст, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| Рентабельність надання послуг підприємством, % | 109,3 | 146,2 | 162,5 | 36,8 | 16,3 |
| Рентабельність поточних витрат, % | 157,2 | 100,6 | 104,1 | -56,7 | 3,5 |
| Рентабельність активів, % | 144,3 | 135,1 | 179,8 | -9,2 | 44,7 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 1050,4 | 891,3 | 749,0 | -159,1 | -142,3 |

** Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Як можемо бачити з даних табл. 2.5, рівень рентабельності надання послуг підприємством у 2017 році складав 109,3%. У 2018 році відбулося зростання даного показника на 36,8% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку. Однак, у 2019 році значення даного показника становило 16,3%. Варто також відмітити, що відбулося зниження рівня рентабельності поточних витрат 2018-2019 рр. на 3,5%.

Отже, спеціалізацією діяльності підприємства є надання юридичних послуг з різних питань населенню та бізнесу. Усього загальна кількість працівників одного філіалу підприємства в середньому налічує 15 осіб. По Україні діє 27 філіалів, які мають аналогічну організаційну структуру. За результатами аналізу особливостей здійснення господарської діяльності підприємства можна зробити висновки про те, що воно є прибутковим, однак має невисокі показники фінансової рівноваги, що зумовлено незначними обсягами оборотного капіталу порівняно із залученими поточними зобов'язаннями. Значення коефіцієнта фінансової автономії підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» є вищим за нормативноме, що характеризує високий рівень самофінансування діяльності підприємства за рахунок власного капіталу.

## 2.2. Оцінка ефективності управління підприємством

Для оцінки ефективності управління підприємством доцільно проаналізувати ефективність управління підприємством. З цією метою було використано два підходи – економіко-статистичний та експертний. На основі використанян економіко-статистичного підходу визначено економічні показники ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Використання експертного підходу дозволило оцінити загальну результативність системи управління підприємством.

В межах економіко-статистичного підходу було здійснено оцінку наступних показників:

- загальних показників ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Центр правової допомоги населенню»;
- факторної оцінки показників ефективності бізнес-процесів та їх ефективності.

Загальний аналіз ефективності управління бізнес-процесами передбачає обчислення самого коефіцієнта продуктивності праці. Для проведення загального аналізу продуктивності праці проаналізуємо наступні дані: коефіцієнти продуктивності роботи персоналу; показники ефективності використання персоналу. Результати оцінювання коефіцієнтів результативності використання персоналу, у т.ч. операційного, наведено у табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Оцінка коефіцієнтів ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» в розрізі категорій персоналу**

| Показники | Формула | Роки | | | Абсолютне відхилення, тис. грн | | Відносне відхилення, тис. грн | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | Δ 2017-2018 | Δ 2018 - 2019 | Δ 2017-2018 | Δ 2018 - 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | ЧД | 29302 | 35993 | 43861 | 6691 | 7868 | 22,8 | 21,9 |

продовження табл. 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Загальна чисельність персоналу | ЧП | 98 | 122 | 131 | 24 | 9 | 24,5 | 7,4 |
| в т.ч. операційний персонал | ЧПв | 64 | 82 | 99 | 18 | 17 | 28,1 | 20,7 |
| Продуктивність праці всього персоналу | ПП = ЧД / ЧП | 149,5 | 163,9 | 167,4 | 14,4 | 3,5 | 9,6 | 2,1 |
| Продуктивність праці операційного персоналу | ПП = ЧД / ЧПв | 228,9 | 243,9 | 221,5 | 14,9 | -22,3 | 6,5 | -9,2 |

** Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Як свідчать проведені розрахунки, в цілому у 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалося зростання продуктивності праці всього персоналу на 14,4 тис. грн, а операційного персоналу - на 14,9 тис. грн.

Головним чинником підвищення продуктивності праці у 2017-2018 рр було збільшення середнього рівня доходу у розрахунку на одного працівника, у зв'язку зі зростанням числа замовлень. Наочно динаміку показників продуктивності праці також проілюстровано на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Показники результативності використання персоналу ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2017-2019 рр.

** Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

У 2019 році можна було помітити підвищення показника продуктивності праці по всьому персоналу відповідно на 3,5 тис. грн., однак по операційному персоналу показник продуктивності праці у 2019 році скоротився на 22,3 тис. грн, що було пов'язано зі збільшенням чисельності операційного персооналу, яка не виправдалась темпами збільшення кількості замовлень.

Також проаналізуємо більш глибоко показники ефективності управління за допомогою наступних показників: рентабельність фонду оплати праці, зарплатовіддача, зарплатомісткість; продуктивність праці операційного персоналу, тощо. Наведені показники було скориговано на середній темп інфляції на послуги з ремонту техніки (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Показники ефективності управління підприємства ТОВ Центр правової допомоги населенню» за 2017-2019 роки (з урахуванням фактора інфляції)**

| Показники | Формула | Період, рр. | | | Абсолютне відхилення, тис.грн | | Відносне відхилення, тис.грн | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | Δ 2017-2018 | Δ 2018-2019 | Δ 2017-2018 | Δ 2018-2019 |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Чистий дохід від надання послуг та реалізації комплектуючих і запчастин, тис. грн | ЧД | 29302 | 35993 | 43861 | 6691 | 7868 | 22,8 | 21,9 |
| Собівартість реалізованих послугтис. грн | СВ | 15296 | 19228 | 24671 | 3932 | 5443 | 25,7 | 28,3 |
| Темп інфляції на послуги з ремонту техніки | Ті | 1,08 | 1,07 | 1,11 | 0 | 0 | -0,9 | 3,7 |
| Чистий дохід в порівняних цінах, тис. грн | ЧДп = ЧД / Ті | 27131 | 33638 | 39515 | 6507 | 5876 | 24,0 | 17,5 |
| Чисельність працівників загальна, осіб | К | 198 | 12 | 254 | 14 | 42 | 7,1 | 19,8 |
| Чисельність працівників операційного персоналу, осіб | Ко | 175 | 192 | 224 | 17 | 32 | 9,7 | 16,7 |

Продовження табл. 2.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Валовий прибуток, тис.грн | ВП = ЧД - СВ | 14006 | 16765 | 19190 | 2759 | 2426 | 19,7 | 14,5 |
| Витрати на оплату праці, тис.грн | ВОП | 14541 | 15569 | 18654 | 1028 | 3084 | 7,1 | 19,8 |
| Продуктивність праці всього персоналу (в порівняних цінах) | Пп = ЧД / К | 137,0 | 158,7 | 155,6 | 21,6 | -3,1 | 15,8 | -2,0 |
| Продуктивність праці операційного персоналу (в порівняних цінах) | Ппо = ЧД / Ко | 155,0 | 175,2 | 176,4 | 20,2 | 1,2 | 13,0 | 0,7 |
| Зарплатовіддача всього персоналу (в порівняних цінах) | Зв = ЧД / ВОП | 1,9 | 2,2 | 2,1 | 0,3 | -0,04 | 15,8 | -2,0 |
| Валовий прибуток на 1-го працівника (весь персонал), тис.грн | Рвп = ВП / К | 70,7 | 79,1 | 75,6 | 8,3 | -3,5 | 11,8 | -4,5 |
| Валовий прибуток на 1-го працівника (операційний персонал), тис. грн | Рвпо = ВП / Ко | 80,0 | 87,3 | 85,7 | 7,3 | -1,6 | 9,1 | -1,9 |

** Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

З даних табл. 2.7 можемо бачити, що у 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалося зростання продуктивності праці у порівняних цінах для всього персоналу на 21,6 тис. грн, а для операційного персоналу - на 20,2 тис. грн. У 2019 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу скоротилася на 3,1 тис. грн/особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 1,2 тис. грн. Зниження рівня показників продуктивності праці як для всього, так і для операційного персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності) (рис. 2.3). Наведену ситуацію можна пояснити тим, що поряд з підвищенням попиту на послуги підприємство у 2017-2018 рр. здійснювало зниження своїх постійних витрат, що дозволило досягти збільшення валового прибутку (різниці між доходами та собівартістю), що також підкріплювалося зростанням показника продуктивності праці операційного персоналу у 2018 році.

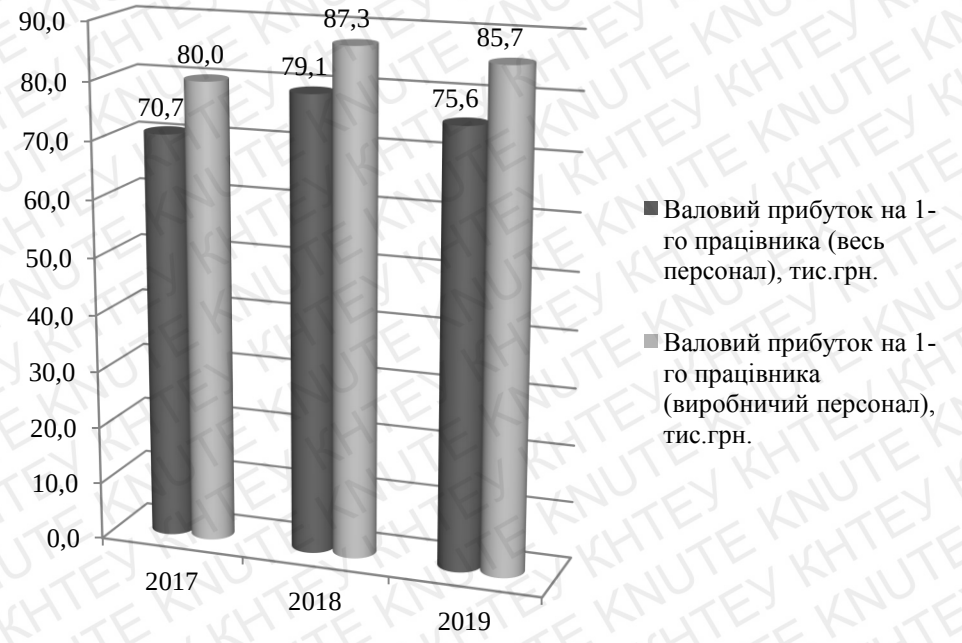


Рис. 2.3. Динаміка валового прибутку на 1-го працівника ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2017-2019 рр.

** Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

У 2018-2019 рр. відбулося зменшення обсягу валового прибутку на 1-го працівника підприємства на 4,5 тис. грн, а на 1-го працівника операційного персоналу – на 1,9 тис. грн.

Проаналізуємо також показники ефективності використання персоналу підприємства. З цією метою варто проаналізувати коефіцієнти плинності кадрів, а також показник співвідношення робочого часу до кількості працівників (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Показники ефективності використання персоналу підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» за 2017-2019 рр.**

| Показник | Алгоритм | Роки | | | Абсолютне відхилення, тис.грн | | Відносне відхилення, тис.грн | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | Δ 2017-2018 | Δ 2018 - 2019 | Δ 2017-2018 | Δ 2018 - 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Штатна кількість працівників (на кінець періоду), осіб | К | 98 | 122 | 131 | 24,0 | 9,0 | 24,5 | 7,4 |

продовження табл. 2.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Кількість прийнятих працівників, осіб | Кпр | 11 | 32 | 19 | 21,0 | -13,0 | 190,9 | -40,6 |
| Кількість звільнених працівників, осіб | Кзв | 6 | 8 | 10 | 2,0 | 2,0 | 33,3 | 25,0 |
| Фонд робочого часу персоналу, год | ФРЧ | 223440 | 275232 | 281912 | 51792,0 | 6680,0 | 23,2 | 2,4 |
| Співвідношення фонду робочого часу до чисельності персоналу, год / особу | ФРЧ / СОЧ | 9996 | 12444 | 13362 | 2448,0 | 918,0 | 24,5 | 7,4 |
| Фонд оплати праці, тис.грн | ФОП | 14541 | 15569 | 18654 | 1028,2 | 3084,5 | 7,1 | 19,8 |
| Показники руху персоналу: | | | | | | | | |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | КОП = К / Кпр | 0,112 | 0,262 | 0,145 | 0,2 | -0,1 | 133,7 | -44,7 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | КПК = (Кпр+Кзв) / К | 0,173 | 0,328 | 0,221 | 0,2 | -0,1 | 89,0 | -32,5 |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників | КЗП = Кпр / Кзв | 1,833 | 4,000 | 0,000 | 2,2 | -4,0 | 118,2 | -100,0 |
| Коефіцієнт звільнення | КЗВ = Кзв / К | 0,061 | 0,066 | 0,076 | 0,0 | 0,0 | 7,1 | 16,4 |

***** *Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Як можемо бачити з даних, наведених у табл. 2.10, в цілому плинність кадрів на підприємстві вирізнялася доволі стрімкою динамікою. У 2017 році коефіцієнт плинності кадрів складав 0,173, а у 2018 році – 0,3228 пункти. Це було зумовлено тим, що компанія досить інтенсивно розширювала свій штат.

З метою оцінювання результативності системи управління підприємством ТОВ «Центр правової допомоги населенню» запропоновано використати рейтинговий підхід, що грунтується на оцінювані окремих

факторів, які характеризують потенціал системи управління та результативність окремих бізнес-процесів. Для використання рейтингової моделі було застосовано ключові показники та коефіцієнти результативності ведення бізнесу, які були прораховані вище (показники фінансового стану, рентабельності, платоспроможності, ділової активності, показники ефективності управління персналом та матеріально-технічним оснащенням).

У табл. 2.11 подано основні результати аналізу окремих чинників результативності управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» за 2017-2019 рр.

*Таблиця 2.11*

**Результати оцінки окремих факторів результативності управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» за 2017-2019 рр.**

| Чинники результативності управління бізнес-процесами | Загальна сума балів | | | Середнє за 3 роки | Еталон |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| Майновий стан | 4 | 5 | 6 | 5,4 | 9 |
| Фінансова стійкість | 4 | 7 | 7 | 6,2 | 9 |
| Ліквідність | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 |
| Прибутковість | 3 | 3 | 4 | 3,2 | 9 |
| Ділова активність | 7 | 9 | 9 | 8,4 | 9 |
| Ринкова спроможність | 6 | 8 | 8 | 7,6 | 9 |

***** *Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Базуючись на отриманих результатах, було побудовано пелюсткову діаграму, що ілюструє результати порівняння фактичних та еталонних значень для кожного чинника результативності управління бізнес-процесами підприємства. Фактичні показники розраховані на основі балової оцінки управління окремими бізнес-процесами за останні 3 роки. Балову оцінку виконано автором роботи. Таким чином, виходячи з даних, які наведено на рис. 2.4, аналіз окремих чинників результативності управління в системі

менеджменту свідчить про наявність певних слабких сторін в ряді бізнес-процесів підприємства.

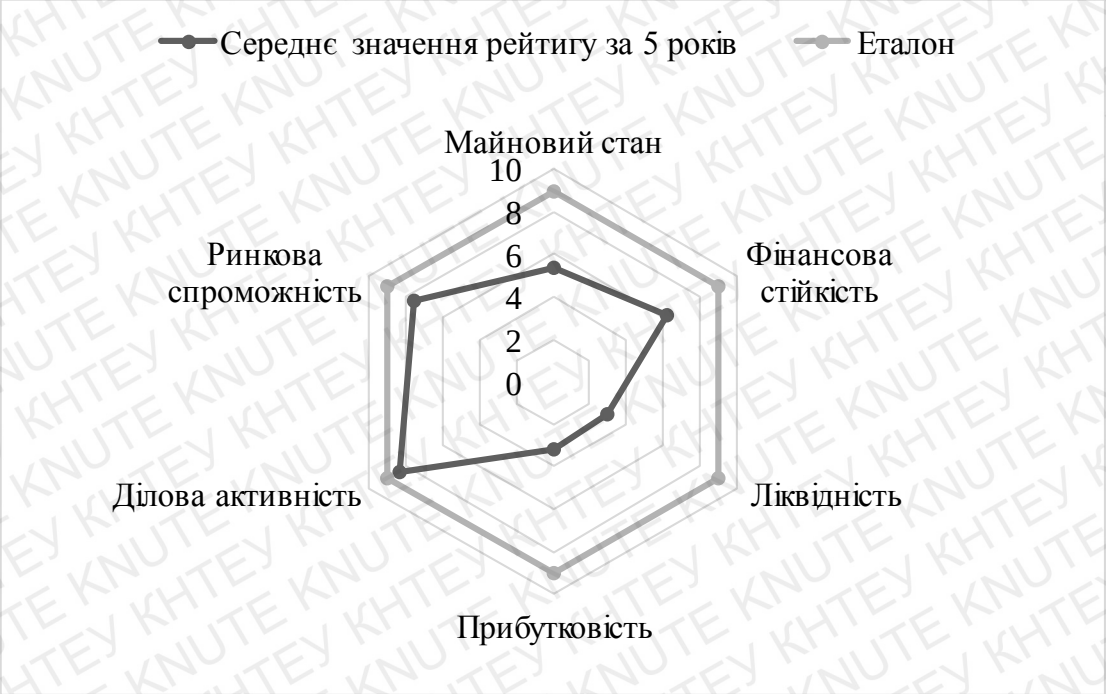


Рис. 2.4. Порівняльна оцінка окремих факторів результативності управління бізнес-процесами підприємствами ТОВ «Центр правової допомоги населенню»за 2017-2019 рр.

** Складено автором за даними Додатків В, Г та Д*

Отже, процесами, які потребують свого удосконалення, є управління майновим потенціалом, рівнем ліквідності та прибутковості. Ринкова спроможність підприємства знаходиться на достатньому рівні, оскільки підприємство має певні ознаки доомінантних позицій на ринку надання юридичних послуг. Плинність кадрів на підприємстві вирізнялася доволі стрімкою динамікою. У 2017 році коефіцієнт плинності кадрів складав 0,173, а у 2018 році – 0,3228 пункти. Це було зумовлено тим, що компанія досить інтенсивно розширювала свій штат. У 2019 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу скоротилася на 3,1 тис.грн. / особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 1,2 тис. грн. Зниження рівня показників продуктивності праці як для всього, так і для операційного

персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності).

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЦЕНТР ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ»

## 3.1. Визначення напрямів розвитку системи управління підприємством

Метою системи управління підприємством та його керівних менеджерів є забезпечення рентабельної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Сучасна система управління може бути орієнтована на ряд ключових завдань: організацію і спрямування зусиль робочого колективу на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з підприємствами, переговори, маркетинг і рекламу; новаторську діяльність; планування, перевірку виконання рішень, оперативні коригування з урахуванням зміни умов праці. Звичайно ж, це є приблизним списком завдань, які найчастіше стоять перед керівництвом, менеджерами і підрозділам управлінської ланки.

На рис. 3.1. наведено загальну схему, яка відображає напрямки підвищення ефективності системи управління підприємством. Для підвищення ефективності управління процесами надання та просування юридичних послуг ТОВ «Центр правової допомоги населенню» на сьогодні можна виділити два основні загальні напрямки:

- удосконалення управління процесами надання та просування юридичних послуг;

- удосконалення управління бізнес-процесами за рахунок автоматизації та інформатизації.

Рис. 3.1. Напрямки підвищення ефективності управління процесами надання та просування юридичних послуг підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню»

*Джерело:* складено автором

Розглянемо наведені напрямки більш детально. Удосконалення управління підсистемою надання та просування юридичних послуг визначається місією підприємства, в основі якої лежить забезпечення

стабільних темпів розвитку на ринку нерухомості та юридичних послуг. Проблемою розвитку системи просування підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» є достатньо низька конверсія нових клієнтів. З цією метою обґрунтуємо основні заходи, що дозволять залучати нових клієнтів. Для цього необхідно змінити підходи підприємства до формування каналів розподілу та організації заходів з просування послуг на ринок.

Формування заходів з підвищення ефективності підсистеми управління процесами надання та просування юридичних послуг підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2021 році передбачає вирішення ряду завдань та реалізації ряду цілей.

Розглянемо детально кожен з них, виходячи з поставлених орієнтирів стратегічного плану розвитку у 2021 році (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**План заходів щодо удосконалення процесу стимулювання збуту послуг підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» на 2021 рік**

| Інструменти формування іміджу | Заходи | Відповідальний | Період здійснення |
|---|---|---|---|
| Телефонний промоушн | Придбання додаткових телефонних пристроїв | Комерційний директор | Січень 2021 |
| | Визначення відповідальних | Комерційний директор | Січень 2021 |
| | Складання графіку дзвінків | Комерційний директор | Січень 2021 |
| Директ-мейлінг, смс -розсилка | Формування вихідної бази контактів | Комерційний директор | Січень-березень 2021 |
| | Визначення відповідальних | Комерційний директор | Січень-березень 2021 |
| | Складання графіку розсилок | Комерційний директор | Січень-березень 2021 |
| Організація зустрічей, презентацій | Формування тематики зустрічей | Комерційний директор | Січень-лютий 2021 |
| | Складання програми зустрічей та основних питань | Комерційний директор | Січень-лютий 2021 |
| | Складання графіку зустрічей | Комерційний директор | Січень-лютий 2021 |

*Джерело:* складено автором

Основними передумовами складання плану розвитку процесів обслуговування клієнтів підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню»у 2021-2022 рр. будуть такі:

- у сфері політики надання послуг: буде спостерігатися цільова спрямованість на моніторинг найбільш популярних послуг – консалтингова підтримка у сфері комерційної нерухомості та юридичний супровід угод купівлі-продажу та оренди нерухомого майна;

- у сфері цінової політики: буде обраний нижчий та середній ціновий сегменти споживачів, що є характерним для періоду кризи (угоди в сегменті житла економ-класу);

- у сфері комунікаційної політики: мінімізація витрат на рекламу, вибір найбільш оптимальних медіа-заходів.

Особливим завданням буде оптимізації витрат на організацію комунікацій з клієнтами. Суть даного завдання буде полягати у формуванні розгорнутого плану комунікацій та його бюджету. Основні етапи програми удосконалення управління комунікаціями підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» з клієнтами в середовищі Інтернет наведено на рис. 3.2.

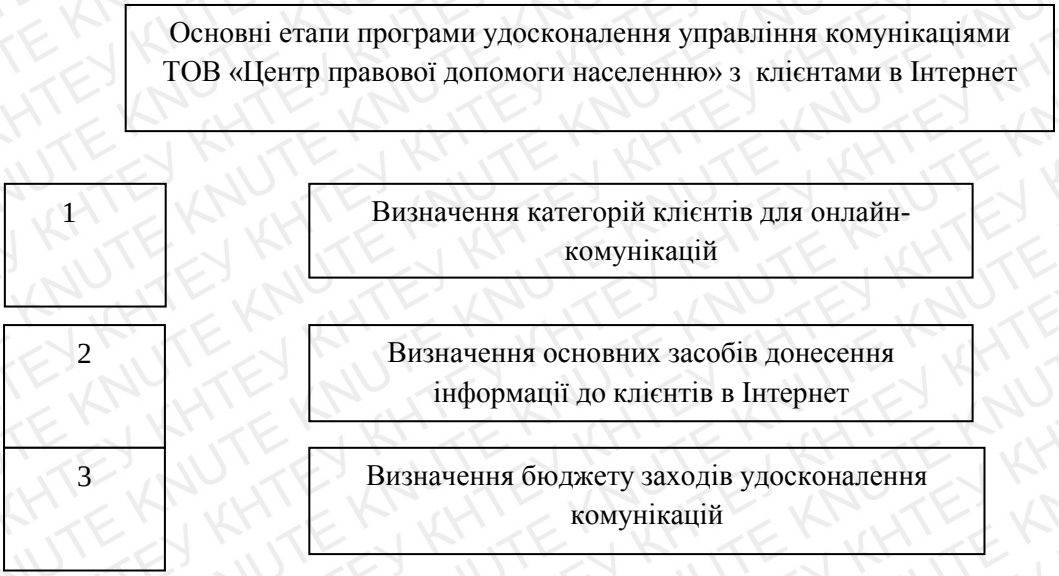


Рис. 3.2. Основні етапи програми удосконалення управління комунікаціями підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» з клієнтами в Інтернет

*Джерело:* складено автором

Проведений аналіз структури бізнесу підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню», особливостей організації її господарської діяльності та організаційної підсистеми управління дає можливість узагальнити ряд напрямків удосконалення сервісної підсистеми підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» з використанням ІТ-технологій, що наведені на рис. 3.3.

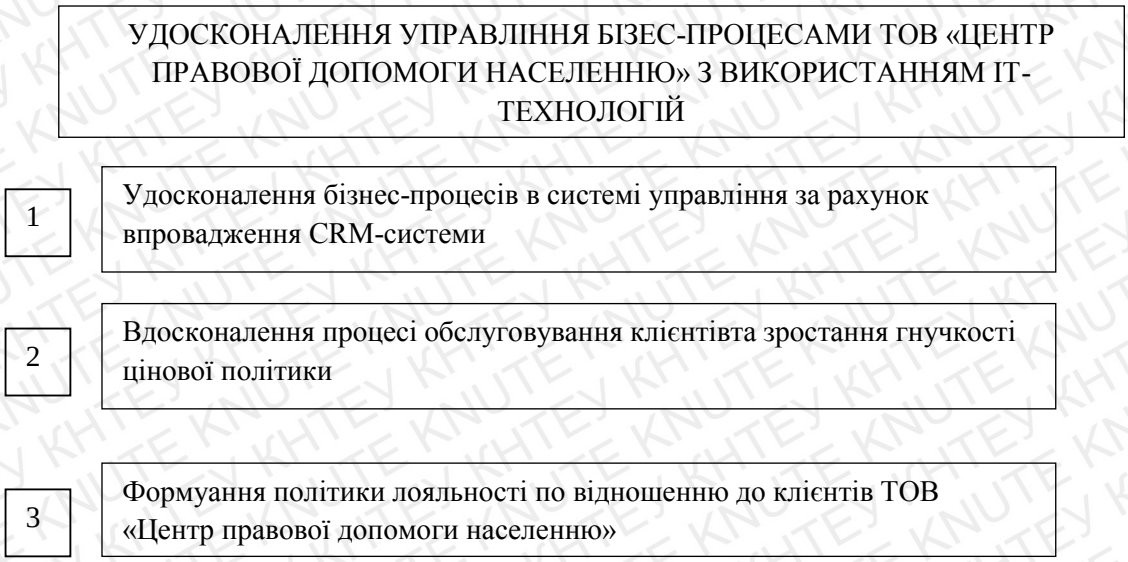


Рис. 3.3. Напрямки удосконалення управління процесами стимулювання збуту послуг підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2021 році

*Джерело:* складено автором

Оптимізація управління процесами стимулювання збуту послуг передбачає використання виключно експертного методу. Тому нами буде здійснено оцінку оргструктури, її відповідності специфіці юридичного бізнесу, оптимальності відносно виконання поставлених завдань.

Топ-менеджмент підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» уважніше придивляється до можливостей зростання рівня та автоматизації комунікацій в сервісних процесах, зокрема між працівниками, між персоналом та клієнтами. З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс MS Dynamics, який дозволяє аналізувати активність та повідомлення

різних користувачів з використання інструментів веб-аналітики та забезпечувати його коригування в залежності від результатів переглядів рекламних оголошень про компанію інтернет-користувачами. Дана CRM-система є найбільш економною та максимально функціональною, порівняно з іншими CRM-системами (Bitrix 24, Terrasoft, Inteligence CRM, тощо), які активно використовуються на ринку юридичних послуг.

Виходячи з аналізу наукової та практичної літератури ми дійшли висновку, що забезпечення процесів управління відносинами з клієнтами на підприємстві ТОВ «Центр правової допомоги населенню» має будуватися на ефективних комунікаціях. Формування атрибутів удосконаленої сервісної технології має передбачати можливість активного використання CRM-системи. Варто відмітити, що впровадження нових механізмів сервісного управління на засадах функціонування CRM-системи також дасть можливість знизити рівень операційних витрат підприємства (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Обґрунтування напрямків скорочення операційних витрат підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» в результаті впровадження CRM-системи**

| Види витрат | Пропозиція щодо скорочення |
|---|---|
| *Адміністративні витрати, в т.ч.:* | |
| Витрати по офісу | Зниження витрат можливе за рахунок оптимізації комунікаційних процесів, внаслідок чого на ТОВ «Центр правової допомоги населенню» має зменшится потреба у розмірі офісного приміщення |
| Заробітна плата управлінського персоналу та відрахування на соціальні заходи | Зниження витарт можливе за рахунок скорочення потреби у операційному персоналі, частину функцій якого буде виконувати CRM-система |
| *Витрати на збут:* | |
| Заробітна плата менеджерів | Зниження витрат можливе за рахунок перегляду системи мотивації з її орієнтацією на KPI, які будуть закладені в CRM-системі |

*Джерело:* складено автором

Можливі ефекти від впровадження CRM-системи також дадуть можливість підвищити результати роботи підприємства.

Для підвищення якості обслуговування клієнтів підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» пропонуємо наступні основні критеріїї поліпшення якості (рис. 3.5). Першочерговим етапом удосокналення процесу обслуговування клієнтів є інформаційне забезпечення такого процесу, тобто збір і обробка інформації, необхідної для реалізації названої вище системи. Така інформація повинна бути комплексною, і охоплювати, основні категорії даних: «про витрати, про клієнтів, про конкурентів і про урядову політику».

Рис. 3.4. Пропоновані критеріїї поліпшення якості обслуговування клієнтів для підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню»

*Джерело:* складено автором

Для запровадження програми стимулювання збуту послуг та встановлення можливостей коригування цін на консультаційні послуги пропонуємо наступну шкалу і умови дії даної програми (табл. 3.3).

На підставі зібраної та опрацьованої детальної інформації можна буде приймати рішення про необхідність проведення коригування цін. На цьому етапі визначатиметься напрям корегування ціни послуги (збільшення чи зменшення).

Відповідно до пропонованих змін до програми стимулювання збуту послуг передбачається зростання рівня цінової знижки на консультаційні послуги як для постійних клієнтів, так і для клієнтів, що звернулися вперше (наприклад, придбання нерухомості для себе).

*Таблиця 3.3*

**Характеристика прграми стимулювання збуту послуг для підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню»**

| Сегментація споживачів послуг | Поточні параметри | | Прогнозні (запропоновані) параметри | |
|---|---|---|---|---|
| | Час викоистання послуг компанії | Знижка (дисконт) % від базового прайсу | Час викоистання послуг компанії | Знижка (дисконт) % від базового прайсу |
| Учасники програми лояльності | > 2-х років | 10 | > 2-х років | 12 |
| | 1-2 рр. | 5 | 1-2 рр. | 7 |
| Клієнти, що не є учасниками програми лояльності | < 1 року | 3 | < 1 року | 5 |
| | - | Не передбачена | - | Не передбачена |

*Джерело:* складено автором

Наведена схема має своє логічне обґрунтування та економічно виправдана. Вона дозволить наростити потік потенційних клієнтів і збільшити доходи компанії в майбутньому. Програму заходів з удосконалення систем управління підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2021 році наведено у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Програма заходів з удосконалення системи управління процесами обслуговування клієнтів підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2021 році**

| Етапи реалізації програми удосконалення системи управління | Графік реалізації програми у 2021 р. | | | | Відповідальні за впровадження заходів |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Оптимізація бізнес-процесів обслуговування та стимулювання збуту послуг на основі використання CRM-системи* | | | | | *Заступник директора* |
| - розробка проекту на впровадження CRM-системи | | | | | Заступник директора, юрист |
| - пошук IT-компанії, що здійснить розгортання та налаштування системи | | | | | Керівник відділу взаємодії з клієнтами, фінансовий директор |

*Продовження табл. 3.4*

| Заходи підвищення ефективності сервісних процесів | Завдання на 2021 рік по кварталах | | | | Відповідальні за виконання |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | |
| - проведення тренінгів для персоналу | | | | | |
| *Удосконалення організації процесу обслуговування клієнтів* | | | | | *Керівник відділу взаємодії з клієнтами* |
| - проведення бізнес-аналізу основних процесів обслуговування клієнтів та оцінка якості послуг | | | | | Керівник відділу маркетингу та реклами |
| - розробка удосконаленої моделі управління процесами обслуговування клієнтів | | | | | Керівник відділу взаємодії з клієнтами, фінансовий директор, інженер |
| - імплементація розробленої моделі бізнес-процесів у обслуговування клієнтів | | | | | Керівник відділу взаємодії з клієнтами |
| *Розробка та впровадження програми стимулювання збуту послуг ТОВ «Центр правової допомоги населенню»* | | | | | Керівник відділу взаємодії з клієнтами |
| - створення експертної групи | | | | | Керівник відділу взаємодії з клієнтами, заступник директора |
| - формування нових політик у сфері стимулювання збуту та розробка документації | | | | | |
| - формування інструментів донесення умов програми стимулювання збуту послуг до клієнтів | | | | | |

- головна задача

- підрядна задача

*Джерело:* складено автором

Впровадження комплексу заходів з управління процесами обслуговування клієнтів підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2021 році вимагає також обгунтування відповідних фінансових умов. Бюджет витрат, що передбачений для реалізації наведених заходів, подано у табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення системи управління процесами обслуговування клієнтів підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2021 році**

| Заходи | 2021 рік по кварталах, тис.грн | | | | Разом фінансу-вання, тис.грн |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 кв | 2 кв | 3 кв | 4 кв | |
| *Оптимізація бізнес-процесів обслуговування та стимулювання збуту послуг на основі використання CRM-системи* | ***631,6*** | ***0*** | ***0*** | ***0*** | ***631,6*** |
| - розробка проекту на впровадження CRM-системи | 15,4 | | | | *15,4* |
| - пошук ІТ-компанії, що здійснить розгортання та налаштування системи | 520,5 | | | | *520,5* |
| - проведення тренінгів для персоналу | 95,7 | | | | *95,7* |
| *Удосконалення організації процесу обслуговування клієнтів* | ***55,3*** | ***48,8*** | ***18,7*** | ***0*** | ***122,8*** |
| - проведення бізнес-аналізу | 5,1 | | | | *5,1* |
| - розробка удосконаленої моделі управління процесами обслуговування клієнтів | 50,2 | 30,1 | | | *80,3* |
| - імплементація розробленої моделі бізнес-процесів у обслуговування клієнтів | | 18,7 | 18,7 | | *37,4* |
| *Розробка та впровадження програми стимулювання збуту послуг ТОВ «Центр правової допомоги населенню»* | ***20,6*** | ***10*** | ***10*** | ***10*** | ***50,6*** |
| - створення експертної групи | 5,5 | | | | *5,5* |
| - формування нових політик у сфері стимулювання збуту та розробка документації | 15,1 | | | | *15,1* |
| - формування інструментів донесення умов програми стимулювання збуту послуг до клієнтів | | 10 | 10 | 10 | *30* |
| ***РАЗОМ*** | ***707,5*** | ***58,8*** | ***28,7*** | ***10,0*** | ***805,0*** |

*Джерело:* складено автором

Таким чином, основними напрямками вдосконалення системи менеджменту підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі управління процесами стимулювання збуту послуг за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування та зростання гнучкості ціноутворення, впровадження політики стимулювання збуту послуг. З метою оптимізації системи комунікацій з клієнтами під час їх обслуговування запропоновано впровадити спеціальний аналітичний CRM-систему. Оптимізація бізнес-процесів обслуговування та стимулювання збуту послуг на основі використання CRM-системи передбачає розробку проекту на впровадження CRM-системи, а також пошук ІТ-компанії, що здійснить розгортання та налаштування системи. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2021 році складе 805 тис. грн.

### 3.2.Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування запропонованих напрямків. Витрати на реалізацію окремих елементів програми підвищення конкурентоспроможності наведено в попередньому параграфі роботи. Зведені витрати по програмі відображено в табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Зведені витрати на реалізацію окремих елементів програми підвищення ефективності системи менеджменту підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» у 2021 році**

| Витрати по елементах програми | Значення, тис.грн |
|---|---|
| Оптимізація бізнес-процесів обслуговування та стимулювання збуту послуг на основі використання CRM-системи | 631,6 |
| Удосконалення організації процесу обслуговування клієнтів ТОВ «Центр правової допомоги населенню» | 122,8 |
| Розробка та впровадження програми стимулювання збуту послуг ТОВ «Центр правової допомоги населенню» | 50,6 |
| *ВСЬОГО* | 805 |

*Джерело:* складено автором

На 2021 рік передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 805 тис.грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів, для цього скористаємося наступною формулою:

$$Ее = ПРзах - ПРбез_зах \quad (3.1)$$

Де, Ее – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, ПР зах. – обсяг операційного прибутку, який отримувався б підприємством без врахування заходів з удосконалення системи менеджменту; ПР без зах. – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування заходів з удосконалення системи менеджменту.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$ПР = Д - СВ - НВ \quad (3.2)$$

Де, ПР – операційний прибуток, Д – прогнозні доходи від надання послуг, СВ – обсяг собівартості формування юридичних послуг; НВ – накладні витрати (адміністративні та збутові витрати).

Для визначення можливого прибутку від реалізації юридичних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення системи менеджменту скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

**Прогноз результатів підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» від реалізації послуг на 2020-2024 рр. (без урахування заходів)**

| Показники | Ум. позначення | Факт 2019 | Темп росту | Рівень витрат у доходах | Прогноз на 2019-2024 роки без врахування покращень | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Дохід від надання послуг, тис.грн | Д | 43 861 | 1,223 | - | 53663 | 65654 | 80326 | 98276 | 120237 |
| Собівартість надання послуг, тис.грн | СВ | 24 671 | | 0,562 | 30184 | 36929 | 45181 | 55277 | 67630 |

*Продовження табл. 3.7*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Накладні витрати (адміністративні та збутові), тис.грн | НВ | 9 304 | - | 0,212 | 11383 | 13926 | 17038 | 20846 | 25504 |
| Ефект, тис.грн | ПР = Д - СВ - НВ | 9 887 | - | - | 12096 | 14799 | 18106 | 22153 | 27103 |

*Джерело:* складено автором

На 2020 рік прогнозний обсяг ефекту (прибутку) становитиме 12096 тис.грн, у 2021 році – 14799 тис.грн, у 2022 році – 18106 тис.грн, у 2023 році – 22153 тис.грн, у 2024 році - 27103 тис.грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно обгрунтвати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2020-2024 рр. Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Обґрунтування цільових параметрів доходів, собівартості та накладних витрат за умови удосконалення системи менеджменту на 2020-2022 роки**

| Показник | Вплив заходів на показник | Рівень впливу |
|---|---|---|
| Обсяги надання юридичних послуг, тис.грн | оптимізація бізнес-процесів обслуговування та стимулювання збуту послуг на основі використання CRM-системи призведе до зростання доходів | зростання до 10% |
| Собівартість юридичних послуг, тис.грн | можливе зниження темпів росту собівартості надання юридичних послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження CRM-системи мотивації | Рівень собівартості у доходах може скоротитися на 5% |
| Операційні витрати (витрати на збут, адміністративні витрати), тис.грн | мають збільшитися за рахунок витрат на впровадження заходів | 805 тис.грн |

*Джерело:* складено автором

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи упарління дасть можливість підвищити рівень продуктивності роботи

персоналу, як наслідок очікується зростання обсягу надання послуг. Враховуючи, що середньорічний темп росту обсягу послуг становить 1,169, то можна припустити, що максимальний приріст обсягу послуг без впливу на структуру ринку може скласти 10%, тобто результуючий темп росту складе:

$$Тр_дох = 1,223 * (1+10\%) = 1,346$$

Прогнозні розрахунки прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.9.

*Таблиця 3.9*

**Прогноз прибутку від реалізації послуг підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» на 2020-2024 роки з урахуванням пропозицій**

| Показники | Ум. | Факт | Темп росту | Рівень витрат у доходах | Прогноз на 2020-2024 роки без врахування покращень | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | позна-чення | 2019 | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Дохід від надання юридичних послуг, тис.грн | Д | 43 861 | 1,346 | - | 53663 | 72220 | 97194 | 130805 | 176039 |
| Собівартість надання юридичних послуг, тис.грн | СВ | 24 671 | - | 0,512 | 30184 | 37011 | 49809 | 67034 | 90215 |
| Накладні витрати (адміністра-тивні та збутові), тис.грн | НВ | 416 | - | 0,009 | 11383 | 15319 | 20616 | 27746 | 37340 |
| Додаткові витрати на реалізацію заходів, тис.грн | ІВ | - | - | - | - | 805 | - | - | - |
| Ефект, тис.грн | ПР = Д - СВ - НВ | 18 774 | 1,045 | - | 12096 | 19085 | 26769 | 36025 | 48483 |

*Джерело:* складено автором

Як свідчать дані табл. 3.9, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2020-2023 роках буде спостерігатися приріст показника

операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації юридичної діяльності.

На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку не зміниться у порівнянні з попереднім варіантом прогнозу, у 2021 році – 19085 тис.грн, у 2022 році – 26769 тис. грн, у 2023 році – 36025 тис. грн, у 2024 році – 48483 тис. грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.10)

*Таблиця 3.10*

**Прогноз економічного ефекту від впровадження заходів на 2020-2024 роки**

| Показники | Ум. позначення | Прогноз на 2020-2024 роки | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн. | ПРр | 12096 | 14799 | 18106 | 22153 | 27103 |
| Перспспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн. | ПРп | 12096 | 19085 | 26769 | 36025 | 48483 |
| Економічний ефект, тис.грн. | Е = ПРп - ПРр | - | 4286 | 8662 | 13873 | 21380 |

*Джерело:* складено автором

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2020 році обсяг прибутку від здійснення діяльності залишиться незмінним. У 2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 8662 тис.грн, у 2022 році – 13873 тис. грн, у 2023 році – 13873 тис. грн, у 2024 році – 21380 тис. грн.

Таким чином, в даному питанні було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення системи управління підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню». На 2021-2023 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 805 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Було обгрунтовано цільові

параметри зміни доходів, собівартості та накладних витрат за умови впровадження заходів. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було обраховано різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку. Як свідчать проведені розрахунки, у 2020 році обсяг прибутку від здійснення юридичної діяльності залишиться незмінним. У 2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 8662 тис. грн, у 2022 році – 13873 тис. грн, у 2023 році – 13873 тис. грн, у 2024 році – 21380 тис. грн. Вище зазначене свідчить, що запропоновані заходи будуть доцільними для підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» та ефективними.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки.

1. Визначено сутність та характеристику системи управління підприємством, яка являє собою комплекс необхідних елементів підсистем та їх взаємозв'язків, а також процесів, що забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства. Формування системи управління підприємствами включає в себе мету, цілі, завдання, комплекс заходів, алгоритм управління змінами та систему контролю за ними. В сучасних економічних умовах удосконалення процесу формування системи управління на підприємствах може бути забезпечене за рахунок впровадження заходів додаткової мотивації персоналу, посилення його участі в управлінні та оптимізації системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

2. Дослідження методичних підходів до формування та оцінювання ефективності управління підприємством дозволило дійти висновку, що поняття «система управління підприємством» слід розглядати як закономірну зміну організації як цілісної системи в органічній єдності таких її складових як: цінностей, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, процесів, організаційних структур, структур управління, системи документів - регламентів, організації праці та ін. Визначення теоретичних основ управління організаційними трансформаціями та розбудови відповідної методології надасть наукове обґрунтування управлінським рішенням, що виробляються та приймаються з метою організаційних перетворень. Система управління підприємством формується за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення виникаючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємовідносин. До основних цілей формування системи управління підприємством належать: досягнення відповідності між організаційними структурами, процесами, стратегією, персоналом і культурою; розвиток і створення нових

організаційних рішень; розвиток здатності організації до самооновлення і самовідродження.

3. Наведено організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства. Спеціалізацією діяльності підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» є надання юридичних послуг з різних питань населенню та бізнесу. Усього загальна кількість працівників одного філіалу підприємства в середньому налічує15 осіб. По Україні діє 27 філіалів, які мають аналогічну організаційну структуру. За результатами аналізу особливостей здійснення господарської діяльності підприємства можна зробити висновки про те, що воно є прибутковим, однак має невисокі показники фінансової рівноваги, що зумовлено незначними обсягами оборотного капіталу порівняно із залученими поточними зобов'язаннями. Значення коефіцієнта фінансової автономії підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню» є вищим за нормативами, що характеризує високий рівень самофінансування діяльності підприємства за рахунок власного капіталу.

4. За результатами оцінки ефективності управління підприємства ТОВ «Центр правової допомоги населенню»встановлено, що процесами, які потребують свого удосконалення, є управління майновим потенціалом, рівнем ліквідності та прибутковості. Ринкова спроможність підприємства знаходиться на достатньому рівні, оскільки підприємство має певні ознаки домінантних позицій на ринку надання юридичних послуг. Плинність кадрів на підприємстві вирізнялася доволі стрімкою динамікою. У 2017 році коефіцієнт плинності кадрів складав 0,173, а у 2018 році – 0,3228 пункти. Це було зумовлено тим, що компанія досить інтенсивно розширювала свій штат.У 2019 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу скоротилася на 3,1 тис. грн/особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 1,2 тис. грн. Зниження рівня показників продуктивності праці як для всього, так і для операційного персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності).

5. Визначено напрями розвитку системи управління підприємством, до яких можна віднести такі: удосконалення бізнес-процесів в системі управління процесами стимулювання збуту послуг за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування та зростання гнучкості ціноутворення, впровадження політики стимулювання збуту послуг. З метою оптимізації системи комунікацій з клієнтами під час їх обслуговування запропоновано впровадити спеціальний аналітичний CRM-систему. Оптимізація бізнес-процесів обслуговування та стимулювання збуту послуг на основі використання CRM-системи передбачає розробку проекту на впровадження CRM-системи, а також пошук IT-компанії, що здійснить розгортання та налаштування системи. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2021 році складе 805 тис. грн.

6. Здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення системи управління підприємством ТОВ «Центр правової допомоги населенню». На 2021-2023 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 805 тис.грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Було обґрунтовано цільові параметри зміни доходів, собівартості та накладних витрат за умови впровадження заходів. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було обраховано різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку. Як свідчать проведені розрахунки, у 2020 році обсяг прибутку від здійснення юридичної діяльності залишиться незмінним. У 2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 8662 тис. грн, у 2022 році – 13873 тис.грн, у 2023 році – 13873 тис. грн, у 2024 році – 21380 тис. грн.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування /Т.І. Батракова //Економічнийаналіз: зб. наук. праць: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». - 2015. - № 2. - С. 13–19.

2. Безус А.М. та ін. Совершенствование системы управления предприятием на основе декомпозиции / А.М. Безус, П.І. Безус // Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. – Fidelite editions, Namur, Belgique. – 2017. - № 2. – С.76-79.

3. Білявська Ю.В.Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийняті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95.

4. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництво. -2016. - №17. - С. 54-62.

5. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. - С. 104-107.

6. Вовк В.М. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів/В.М. Вовк, А. Кістер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. -2014. - С. 486–494.

7. Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.

8. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://eaf.nmu.org.ua

9. Грішнова О.А. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик **[**Електронний ресурс**].** - Режим доступу: http://dsr.univ.kiev.ua/pub/publish/2260/

10. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39

11.Довбня С.Б. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство. - 2017. - №13. – С. 446-452.

12. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національній технічний університет Україні «КПІ». – 2015. - №2. – С. 134-141

13. ДраганО.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - 2016. - № 1. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_36.

14. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія. – К.: ВД «Вініченко», 2017. - 298 с.

15. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 10. - С. 96-99.

16. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи / Л. А. Запара // Агросвіт. - 2015. - № 20. - С. 16-22.

17. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388

18.Заярна Н.М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н.М. Заярна, С.С. Заник, М.Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163

19.Капінос Г. І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2015. - № 2. - С. 268-273

20. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. - 2016. - № 1. - С. 146-151.

21. Кривов'язюк І.В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.

22. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383

23. Лисецкий Ю.М. Система управления предприятием / Ю.М. Лисецкий // Программные продукты и системы. - 2018. - № 2. - С. 246–252

24. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 384 с.

25. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В.С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.

26. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2016. - №2(7). – С. 39-46

27. Мошек Г.Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності операційних підприємств / Г.Є. Мошек, А.С. Соломко, М.М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2016. – № 5. – С. 264-269.

28. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку/ Ж.В. Поплавська,А.С. Полянська

[Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf.

29. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництво, 2015. - №16. – С. 86-92.

30. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка, 2015. - № 3. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480.

31. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/strategy/str314.html.

32.Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М.А. Пічугіна, О.В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 11. - С. 571-577.

33. Поліщук І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517

34. Рачинська Г.В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г.В. Рачинська, Г.Р. Копець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247.

35. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2016. – 478 с.

36. Селезньова Г.О. Ефективність системи управління підприємством / Г.О. Селезньова // Інфраструктура ринку. - 2020. - №38. - URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2020

37. Селезньова Г.О., Іполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством / Г.О. Селезньова, І.Я. Іполітова // Ефективна економіка. - 2020. - № 3. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711

38. Сокуренко А.І. Методи прийняття упарвлінських рішень / А.І. Сокуренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 року. — Харків: ФОП Панов А.М., 2020. – С. 62-66.

39. Стрільчук Р.М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р.М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 7. - С. 42-48.

40. Устенко А.О. Система управління підприємством / А.О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. - 2017. - №10. - С. 96-103.

41. Устенко А.О. Система управління підприємством / А.О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. - 2015. - Вип. 10. - С. 96-103.

42. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України / Л.І. Федулова // Економіка України, 2017. - №5. – С. 30-37

43. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2015. - №1 (48). – С. 300-305

44. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В.А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2016. - № 1. - С. 157-160.

45. Швець В.М. Анализ ефективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. - №5. – С. 42-48

46. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник

Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. - 2017. - №1. – С. 208-211

47.Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. - С. 264–266.

48. Ersin S. Creating the Enterprise Management System. Business Analysis. - 2019. - №8. [Web source]. – Access mode: https://denetik.com/en/creating-the-enterprise-management-system.

49. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. - 2019. [Web source]. – Access mode: https://www.personio.com/blog/corporate-culture/.

50.Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press. [Web source]. – Access mode: scholar.google.com.ua.

51. Matende, S., Ogao P. Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A Case for User Participation. Procedia Technology. - 2014-2015. - №9. - P.518-526.

# ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**

## ЗМІСТ

**ВСТУП** ..... 5

**ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

***БЕСПАЛОВ В.***
Управління комерційною діяльністю на підприємстві ..... 6

***КАЧАНЮК Я.***
Методичні підходи до формування товарного асортименту ..... 11

***КІНДРУК В.***
Стратегічне планування: сутність та етапи ..... 18

***КРАВЧЕНКО А.***
Закордонний та вітчизняний досвід розвитку операційного менеджменту ..... 21

***КРЕМІНСЬКА Т.***
Формування системи управлінського контролю на підприємстві ..... 27

***КУРАНДА К.***
Теоретико-методичні основи процесу побудови та управління брендом підприємства ..... 32

***ОЛІЙНИК К.***
Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві ..... 37

***ПУЛЕНКО М.***
Аналіз ринку банківських послуг ..... 41

***РИБАЛКО Д.***
Наукові підходи до формування системи управління підприємством ..... 49

***ТАТАРЕНКО О.***
Методичні підходи до управління якістю продукції на підприємстві ..... 55

***ТУРЦЕВИЧ Н.***
Особливості ринку керамічної плитки України ..... 63

***ХМЕЛЬНИЦЬКА С.***
Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кайєр Україна» ..... 69

***ЯКУБІВ Ю.***
Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві ..... 74

**СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

***ЖЕЛЕЗНЯК В.***
Особливості механізму управління діловою репутацією підприємства ..... 80

ДОДАТОК А

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту

# МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання, які здобувають освітній ступінь «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізацією «Управління бізнесом»**

**Частина 1**

# НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**РИБАЛКО Д., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,**
**спеціальність «Менеджмент»,**
**спеціалізація «Управління бізнесом»**

*У статті проаналізовано підходи окремих науковців до визначення змісту поняття системи управління підприємством. Охарактеризовано основні складові процесу формування системи управління на підприємстві та обґрунтовано напрямки удосконалення процесу формування системи управління підприємством.*

*The article analyzes the approaches of individual scientists to defining the content of the concept of enterprise management system. The basic components of the process of formation of the management system at the enterprise are characterized and the improvement directions of the management system process formation are substantiated.*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми визначається тим, що формування результативних систем управлінням підприємствами останнім часом неухильно зростає. Раціонально побудована система управління сприяє удосконаленню бізнес-процесів, виступає в якості механізму поєднання факторів здійснення господарської діяльності. Процес формування систем управління не зводиться тільки до прийняття тих чи інших управлінських рішень. Швидке та економічне досягнення поставлених цілей передбачає безперервний контроль функціонування кожної ланки в механізмі управління підприємством. Для цього розробляється система загального управління, яка ідентифікує кожну компанію як контрольовану структуру, з набором відповідних процесів, яка виступають безпосереднім предметом управлінського впливу.

Протягом останніх десятиліть суспільство все більшу увагу приділяє питанням управління системою діяльності підприємств з позиції розробки механізмів їх сталого функціонування та розвитку. Зростання уваги до цієї проблеми обумовлене підвищенням варіативності навколишнього середовища, в якому функціонують господарські суб'єкти, в тому числі і підприємства торгівлі, а також ускладненням операційного циклу під впливом науково-технічного прогресу і збільшення транснаціональних зв'язків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. У науковій літературі існує ряд публікацій, присвячених дослідженню проблематиці формування систем управління підприємствами та їх ролі в удосконаленні та підвищення результативності бізнесу. Серед таких робіт можна виокремити вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Ерзін С. [10], Грант А. [11], Матенде С., Огао П. [12], Семін І.Є. [6], Віятик І.В., Андрушків Б.М. [3], Бабчинська О.І., Мідляр А.К. [1], Драган О.І. [4], Чобіток В.І., Волощенко А.В. [8], Хитра О.В. [7], Юдіна М.І. [9] тощо. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо розробки нових підходів до удосконалення процесу формування систем управління підприємствами в сучасних умовах економічного розвитку.

**Метою статті** є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування системи управління підприємством та обґрунтування напрямків її удосконалення.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи управління підприємством.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу**. На початку пропонуємо розглянути основні сутнісні ознаки системи управління підприємствами. Варто відмітити, що у науковій літературі досить часто дається визначення понять «система управління», «механізм управління», «комплекс управління» з огляду на те, що вони, на думку багатьох вчених, є синонімами.

Тому, розглядаючи наведене поняття, доцільно здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до трактування змісту поняття «системи управління підприємством», який представлено у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Характеристика наукових підходів до визначення сутності поняття «система управління підприємством»**

| Автор, джерело | Визначення поняття «система управління підприємством» |
|---|---|
| Ерзін С. [10] | механізм управлінського впливу, який передбачатиме впровадження поступових позитивних змін до внутрішнього середовища (елементів системи управління) |
| Грант А. [11] | сукупність засобів та прийомів забезпечення удосконалення (змін) окремих видів діяльності підприємства |
| Матенде С., Огао П. [12] | комплекс управління структурними елементами моделі бізнес-процесів підприємства, спрямований на встановлення зв'язків всередині компанії, а також між компанією та зовнішнім середовищем |
| Семін І.Є. [6] | методи та засоби реалізації організаційних змін щодо політики управління окремими ресурсами компанії |
| Віятик І. В., Андрушків Б.М. [3] | набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення господарської діяльності |
| Бабчинська О.І., Мідляр А.К. [1], Драган О.І. [4] | складний та комплексний організаційний механізм, що передбачає постійний розвиток окремих складових елементів організаційної структури підприємства |
| Чобіток В.І., Волощенко А. В. [8] | комплекс інструментів та засобів з формування систематичного управлінського впливу на бізнес-процеси організації, що забезпечують неперервність її розвитку |
| Хитра О.В. [7], Юдіна М.І. [9] | комплекс методів та інструментів формування впливу підприємства на окремі складові внутрішнього та зовнішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного ведення бізнесу |

*Джерело: складено автором на основі [1–10]*

На думку Гранта А. [11], Матенде С. та Огао П. [12] система управління підприємством визначається як сукупність засобів та прийомів забезпечення удосконалення (змін) окремих видів діяльності компанії. Доповнюючи даний підхід, Ерзін С. [10] та Семін І.Є. [6] під системою управління підприємством розуміють комплекс засобів забезпечення впливу підприємства на окремі складові внутрішнього та зовнішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного організаційного розвитку.

Подібні погляди висловлюють Бабчинська О.І., Мідляр А.К. [1] та Драган О.І. [4], на думку яких система управління підприємством виступає як складний та комплексний організаційний механізм, що передбачає постійний розвитку окремих складових елементів організаційної структури підприємства. Наведена група науковців характеризує процес формування системи управління як комплекс заходів з розробки відповідної організаційної ієрархії, створення інструментів та засобів впливу на бізнес-процеси, імплементації механізмів контролю за досягнення завдань розвитку компанії. Колектив авторів у складі Віятика І.В. та Андрушківа Б.М. [3] характеризують систему управління через набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення

господарської діяльності. Дещо іншу точку зору підтримують Чобіток В. І., Волощенко А. В. [8], Хитра О.В. [7] та Юдіна М.І. [9], які під системою управління розуміють комплекс методів та інструментів формування впливу підприємства на окремі складові внутрішнього та зовнішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного ведення бізнесу. Вони відзначають. що діяльність адміністративно-управлінського апарату побудована на принципах системи управління компанією. Зокрема, система управління складається з багатьох структурних підрозділів, кожен з яких виконує певні виробничі функції.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновки про те, що ознаки взаємодії окремих елементів формування системи управління підприємством має переплітатися з закріпленням системи мотивації та контролю за виконанням завдань розвитку. Механізм управлінського впливу передбачає впровадження поступових позитивних змін до внутрішнього середовища (елементів системи управління). Зокрема, він визначає її через сукупність методів та засобів реалізації організаційних змін щодо політики управління окремими ресурсами компанії. Механізм управління підприємством являє собою набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, підводячи підсумки аналізу наведених вище підходів, можемо стверджувати, що система управління являє собою комплекс необхідних елементів підсистем та їх взаємозв'язків, а також процесів, що забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства.

Варто зазначити, що формування системи управління на підприємстві можна звести до п'яти етапів: аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналіз психологічного клімату на підприємстві; формування моделі бізнес-процесів (на визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки; впровадження системи управління контроль її функціонування [3].

Характеризуючи теоретичні аспекти формування системи управління підприємством, варто звернути увагу на визначення окремих підсистем управління, які досить ґрунтовно описані Мошеком Г.Є., Миколайчук І.П. та Ю.І. Палехою [5] (рис. 1).

*Рис. 1. Основні підсистеми управління підприємством*

*Джерело: побудовано автором на основі [5]*

Організаційна підсистема відповідає за формування організаційної структури підприємства та визначення рівнів управління окремими напрямками господарської діяльності. Фінансова підсистема виконує функції управління фінансовими ресурсами компанії. Маркетингова підсистема має на меті обґрунтування комплексу маркетингу підприємства та його імплементацію у основні сфери господарської діяльності. Логістична

відповідає за транспортні процеси, процеси переміщення матеріальних потоків. Операційна підсистема є центральним механізмом, що забезпечує безперервність операційного циклу та дозволяє підтримувати основні бізнес-процеси. Інформаційна система дозволяє забезпечувати рух інформаційних потоків та є основою для забезпечення системи документообороту. Інвестиційна підсистема визначає рух інвестиційних ресурсів та напрямки розширеного відтворення підприємства. Інноваційна підсистема відповідає за впровадження у роботу підприємства новинок, ноу-хау, тощо.

Далі у статті розглянемо підходи щодо основних складових системи управління на підприємстві. Деякі вчені [11, 12] виділяють ряд складових елементів у процесі формування системи управління на підприємстві (рис. 2).

*Рис. 2. Основні складові елементи системи управління на підприємстві*

*Джерело: побудовано автором на основі [11, 12]*

З рис. 2 можна помітити, що формування системи управління підприємством включає в себе мету, цілі, завдання, комплекс заходів, алгоритм управління змінами та систему контролю за ним. На думку автора, метою впровадження ефективної системи управління на підприємстві є: вдосконалення управління людськими ресурсами; виховання у працівників ставлення до підприємства як до своєї другої домівки; розвиток здатності як в ділових, так і в особистих відносинах, спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Метою системи управління підприємством та його керівних менеджерів є забезпечення рентабельної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Сучасна система управління може бути орієнтована на ряд ключових завдань: організацію і спрямування зусиль робочого колективу на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з підприємствами, переговори, маркетинг і рекламу; новаторську діяльність; планування, перевірку виконання рішень, оперативні коригування з урахуванням зміни умов праці. Звичайно ж, це є приблизним списком завдань, які найчастіше стоять перед керівництвом, менеджерами і підрозділам управлінської ланки.

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться визначенню окремих компонентів формування системи управління в різних сферах бізнесу. На думку ряду авторів [1-5], процес формування системи управління

підприємством доцільно розглядати як комплекс ряду взаємодоповнюючих етапів, які відображено на рис. 3.

Відсутність належного рівня розвитку та функціонування системи управління можна розглядати в якості одного з наслідків недостатньо розвинених і сформованих бізнес-процесів [1].

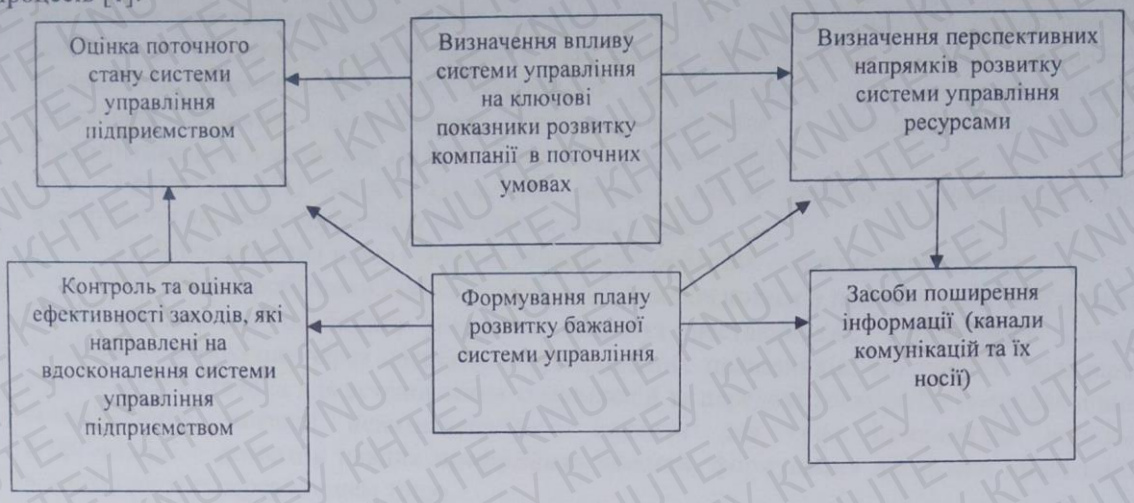


*Рис. 3. Основні етапи процесу формування системи управління на підприємстві*

*Джерело: побудовано автором на основі [1, 2, 5]*

Велике значення в процесі формування системи управління і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови праці в компанії. Наявність в організації конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи управління, так і на вже нормах і цінностях колективу. Велике значення при цілеспрямованому формуванні системи управління відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників. З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи управління. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи управління. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи управління на практиці [8].

Важливим елементом формування системи управління є демократичний стиль керівництва. Наявність в організації конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи управління, так і на вже усталених нормах і цінностях, При цьому велике значення при цілеспрямованому формуванні системи управління керівництвом має врахування інтересів і цінностей співробітників [4].

Для ефективного вирішення завдань щодо формування системи управління підприємством ряд авторів [2, 4, 5, 8, 9] пропонують проведення діагностики використання ресурсного потенціалу, зокрема, можливостей персоналу. При цьому, система управління підприємством тісно пов'язана із залученням потенціалу працівників для досягнення єдиних цілей і завдань.

Варто також розглянути заходи, які сприяють удосконаленню системи управління підприємством на практиці за рахунок впровадження сучасних технологій кадрового розвитку. По-перше, керівництву необхідно використовувати механізм навчання та підвищення кваліфікації персоналу не тільки як спосіб розвитку у них професійних якостей, а й як інструмент поширення і закріплення значущих трудових цінностей і норм. По-друге, необхідно використовувати такі сучасні методи навчання як тренінги, ділові ігри, за допомогою яких можна буде проводити моделювання значимих для організації ролей і зразків трудової поведінки в цілому [4].

Здійснювати формування системи управління підприємством доцільно з використанням уже існуючих ресурсних можливостей. При цьому основних зусиль необхідно докласти до вибору технології, завдяки якій можна забезпечувати постійну активність та зацікавленість всього персоналу підприємства процесом формування системи управління. Важливим аспектом формування системи управління є міжособистісні відносини співробітників як з колегами по роботі, так і з керівником [6].

Грант А. [11] запропонував ряд заходів, які б дозволили покращити процес формування системи управління підприємством, а саме:

1) Впровадження нової цінності «новий співробітник – нова можливість».

Наявні співробітники недостатньо активно включаються в процеси адаптації новачків. На підприємствах необхідно розвивати інститут наставництва. Здійснювати ціннісну орієнтацію необхідно через спеціально прикріплених працівників, які повинні відігравати роль стійкого еталона для встановлення комунікацій та передачі досвіду. Це дозволяє новому співробітнику знизити невизначеність і виявити для себе пріоритетні напрямки в організації – розвиток певних професійних якостей, формування ціннісних орієнтацій у відповідності із середовищем тощо.

2) Для того, щоб створити атмосферу довіри топ-менеджменту до співробітників, потрібно удосконалити чинну систему контактів між працівниками. Так, варто важливу увагу приділяти розвитку внутрішній системі комунікацій, зокрема засобів онлайн.

3) Важливим напрямком удосконалення системи управління є впровадження практики колективних обговорень ряду питань.

Формування системи управління підприємством відіграє значну роль у побудові системи підтримки та прийняття управлінських рішень. Індикатори ефективності персоналу можуть бути використані для реалізації таких важливих функцій управління як контроль та мотивація. Мотивація грунтується на затвердженні цільових індикаторів розвитку підприємства (або виконання певних бізнес-процесів), відповідно до яких відбувається преміювання працівників. Показники ефективності праці слугують інструментом контролю за виконанням планів, досягненні певних цілей операційного та стратегічного розвитку підприємства. Це дозволяє констатувати, що використання показників ефективності використання персоналу є важливим елементом формування ціннісно-орієнтованого менеджменту, який полягає у мотивації не на процес, а на результат роботи.

**Висновки**. Таким чином, система управління підприємством являє собою комплекс необхідних елементів підсистем та їх взаємозв'язків, а також процесів, що забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства. Формування системи управління підприємством включає в себе мету, цілі, завдання, комплекс заходів, алгоритм управління змінами та систему контролю за ним. Впровадження ефективної системи управління на підприємстві передбачає вирішення таких завдань: вдосконалення процесів планування та контролю бізнес-процесів; формування підходів до мотивації персоналу; розвиток організаційної культури та комплексу внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства. В сучасних економічних умовах удосконалення процесу формування системи управління на підприємстві може бути забезпечене за рахунок впровадження заходів додаткової мотивації персоналу, посилення його участі в управлінні та оптимізації системи внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків.

## Список використаних джерел


1. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151.
2. Тарнавський М.І. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf

3. Віятик І.В. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності / І.В. Віятик, Б.М. Андрушків // Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє: матеріали 6-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції ТНТУ, 2017. – С. 20.
4. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / О.І. Драган. – Київ: ВД «Вініченко», 2014. – 298 с.
5. Мошек Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха. – Київ : Ліра-К, 2017. – 527 с.
6. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями / І.Є. Семін // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління, 2016. – № 847. – С. 254-260.
7. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом / О.В. Хитра // Причорноморські економічні студії, 2017. – № 23. – С. 155-160.
8. Чобіток В. І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. – № 50. – С. 313-318.
9. Юдіна М.І. Особливості управління персоналом на сучасних промислових підприємствах / М.І. Юдіна // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. – № 27. – С. 139-142.
10. Ersin S. Creating the Enterprise Management System. Business Analysis. 2019. – № 8. – [Electronic source]. – Access mode: https://denetik.com/en/creating-the-enterprise-management-system/
11. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. 2019. – [Electronic source]. – Access mode: https://www.personio.com/blog/corporate-culture/
12. Matende, S., Ogao, P. Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A Case for User Participation. Procedia Technology, 2014. – № 9. – P. 518-526.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента СИЛКІНОЇ Ю. О.

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**ТАТАРЕНКО О., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,**
**спеціальність «Менеджмент»,**
**спеціалізація «Управління бізнесом»**

*У статті проведено аналіз існуючих наукових підходів до розуміння сутності управління якістю продукції. Проведено огляд особливостей та основних етапів формування системи управління якістю продукції. Обґрунтовано напрями вдосконалення існуючих підходів до управління якістю продукції.*

*The article analyzes the existing scientific approaches to understanding the essence of product quality management. The review of features and the basic stages of formation of system of management of quality of production is carried out. The directions of improvement of the existing approaches to product quality management are substantiated.*

**ДОДАТОК Б**

**Характеристика наукових підходів до визначення поняття «система управління підприємством»**

| Автор, джерело | Поняття «система управління підприємством» |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Безус А.М. [2] | механізм управлінського впливу, який передбачатиме впровадження поступових позитивних змін до внутрішнього середовища (елементів системи управління) |
| Білявська Ю.В. [3] | сукупність засобів та прийомів забезпечення удосконалення (змін) окремих видів діяльності підприємства |
| Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. [7] | комплекс управління структурними елементами моделі бізнес-процесів підприємства, спрямований на встановлення зв'язків всередині компанії, а також між компанією та зовнішнім середовищем |
| Гопкало О.І. [8] | методи та засоби реалізації організаційних змін щодо політики управління окремими ресурсами компанії |
| Мазур В.С. [25] | набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення господарської діяльності |
| Рачинська Г. В. [34] | складний та комплексний організаційний механізм, що передбачає постійний розвитку окремих складових елементів організаційної структури підприємства |
| Селезньова Г. О. [36] | комплекс інструментів та засобів з формування систематичного управлінського впливу на бізнес-процеси організації, що |

| | |
|---|---|
| | забезпечують неперервність її розвитку |
| Сокуренко А. І. [28] | комплекс методів та інструментів формування впливу підприємства на окремі складові внутрішнього та зовнішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного ведення бізнесу |

*Джерело: складено автором на основі [2, 3, 7, 8, 25, 34, 36, 28]*

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | **ДОДАТОК В** |
| **ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ** | | | |
| суб'єкта малого підприємництва | | | |
| Дата (рік, місяць, число) | | | КОДИ |
| Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Центр правової допомоги населенню" | | | 01.01.2018 |
| Територія: м. Київ | | за ЄДРПОУ | 43252820 |
| Організаційно-правова | | за КОАТУУ | 8038200000 |
| форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю | | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності: Діяльність у сфері права | | за КВЕД | 69.10 |
| Середня кількість працівників, осіб: 98 | | | |
| Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком | | | |
| Адреса, телефон: Україна, 61052, Харківська обл., місто Харків, вул. Полтавський шлях, 36 | | | |
| | | | |
| | | | |
| 1801006 | | | |
| **1. Баланс** | | Форма № 1-м | Код за ДКУД |
| **на 31 грудня 2017 р.** | | | |
| | | | |
| Актив | Код рядка | На початок | На кінець звітного періоду |

| | | звітного року | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| І. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 1052 | 523,1 |
| Основні засоби: | 1010 | 23392,0 | 29408,0 |
| первісна вартість | 1011 | 57812,0 | 66932,0 |
| знос | 1012 | 33452,0 | 37524,0 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 43,4 | 168,2 |
| Усього за розділом І | 1095 | 24487,4 | 30099,3 |
| ІІ. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 5123,1 | 6154,2 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | | |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 234,1 | 360,2 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 93,4 | 106,6 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 520,0 | 426,6 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 102,2 | 116,3 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 653,2 | 560,0 |
| Усього за розділом ІІ | 1195 | 6 726,0 | 7 723,9 |
| ІІІ. Необоротні активи, утримувані | 1200 | | |

| для продажу, та групи вибуття | | | |
|---|---|---|---|
| Баланс | 1300 | 31213,4 | 37823,2 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 22441,5 | 22441,5 |
| Додатковий капітал | 1410 | | |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 4408,3 | 10165,7 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 26849,8 | 32607,2 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1120,0 | 1626,6 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 480,0 | 560,0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 280,0 | 226,6 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 840,0 | 653,4 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1643,6 | 2149,4 |
| Усього за розділом III | 1695 | 4363,6 | 5216,0 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 31 213,4 | 37 823,2 |
| | | | |
| | | | |
| 2. Звіт про фінансові результати | | | |
| за 2017 р. | | | |
| Форма № 2-м | | | |
| 1801007 | | | |
| | Код за ДКУД | | |
| | | | |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 29 302,0 | 21 732,8 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 558,4 | 436,7 |
| Інші доходи | 2240 | 287,2 | 249,48 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 30 147,6 | 22 419,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 15 296,0 | 11 344,7 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 4 834,0 | 4 134,2 |
| Інші витрати | 2270 | 249,2 | 194,8 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 20 379,2 | 15 673,7 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 9 768,4 | 6 745,3 |
| Податок на прибуток | 2300 | 1 758,3 | 1 214,2 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 8 010,1 | 5 531,2 |
| | | | |
| Керівник | Мирошник Ганна Володимирівна | | |
| | | | |
| Головний бухгалтер | Харченко Анастасія Юріївна | | |
| | | | |

**ДОДАТОК Г**

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

| | | |
|---|---|---|
| Дата (рік, місяць, число) | | КОДИ |
| Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Центр правової допомоги населенню" | | 01.01.2019 |
| Територія: м. Київ | за ЄДРПОУ | 43252820 |
| Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю | за КОАТУУ | 8038200000 |
| | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності: Діяльність у сфері права | за КВЕД | 69.10 |

Середня кількість працівників, осіб: 122

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: Україна, 61052, Харківська обл., місто Харків, вул. Полтавський шлях, 36

| | | |
|---|---|---|
| 1801006 | | |
| 1. Баланс | Форма № 1-м | Код за ДКУД |

на 31 грудня 2018 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 523,1 | 783,1 |
| Основні засоби: | 1010 | 29408,0 | 25489,7 |
| первісна вартість | 1011 | 66932,0 | 60392,1 |
| знос | 1012 | 37524,0 | 34902,4 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 168,2 | 102 |
| Усього за розділом I | 1095 | 30099,3 | 25591,7 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 6154,2 | 6872 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | | |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 360,2 | 1259,4 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 106,6 | 80,0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 426,6 | 983,4 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 116,3 | 215,8 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 560,0 | 686,8 |
| Усього за розділом II | 1195 | 7 723,9 | 10 097,4 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Баланс | 1300 | 37823,2 | 35689,1 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 22441,5 | 22441,5 |
| Додатковий капітал | 1410 | | |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 10165,7 | 8730,4 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 32607,2 | 31171,9 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1626,6 | 2 080,0 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 560,0 | 293,4 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 226,6 | 66,6 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 653,4 | 213,4 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2149,4 | 1 863,8 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Усього за розділом III | 1695 | 5216,0 | 4 517,2 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 37 823,2 | 35 689,1 |

2. Звіт про фінансові результати

за 2018 р.

Форма № 2-м

| |
|---|
| 1801007 |

Код за ДКУД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 35 992,8 | 29 302,0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 740,2 | 558,4 |
| Інші доходи | 2240 | 451,44 | 287,2 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 37 184,4 | 30 147,6 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 19 228,0 | 15 296,0 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 8 224,9 | 4 834,0 |
| Інші витрати | 2270 | 283,7 | 249,2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 27 736,6 | 20 379,2 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 9 447,8 | 9 768,4 |
| Податок на прибуток | 2300 | 1 700,6 | 1 758,3 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 7 747,2 | 8 010,1 |

Керівник Мирошник Ганна Володимирівна

Головний бухгалтер Харченко Анастасія Юріївна

**ДОДАТОК Д**

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**
**суб'єкта малого підприємництва**

| | | |
|---|---|---|
| Дата (рік, місяць, число) | | КОДИ |
| Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Центр правової допомоги населенню" | | 01.01.2020 |
| Територія: м. Київ | за ЄДРПОУ | 43252820 |
| Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю | за КОАТУУ | 8038200000 |
| | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності: Діяльність у сфері права | за КВЕД | 69.10 |

Середня кількість працівників, осіб: 131
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон: Україна, 61052, Харківська обл., місто Харків, вул. Полтавський шлях, 36

| | | |
|---|---|---|
| 1801006 | | |
| **1. Баланс** | Форма № 1-м | Код за ДКУД |

**на 31 грудня 2019 р.**

| Актив | Код рядка | На початок звітного | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|

| | | року | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| І. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 783,1 | 651,7 |
| Основні засоби: | 1010 | 25489,7 | 29790,2 |
| первісна вартість | 1011 | 60392,1 | 67914,5 |
| знос | 1012 | 34902,4 | 38124,3 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 102 | 558,3 |
| Усього за розділом І | 1095 | 25591,7 | 30348,5 |
| ІІ. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 6872 | 7124 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | | |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 1259,4 | 974,8 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 80,0 | 203,8 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 983,4 | 240,0 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 215,8 | 440,0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 686,8 | 154,4 |
| Усього за розділом ІІ | 1195 | 10 097,4 | 9 137,0 |
| ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Баланс | 1300 | 35689,1 | 39485,5 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 22441,5 | 22441,5 |
| Додатковий капітал | 1410 | | |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 8730,4 | 14007,4 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 31171,9 | 36448,9 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 2 080,0 | 1 590,2 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 293,4 | 53,4 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 66,6 | 40,0 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 213,4 | 66,6 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1 863,8 | 1 286,4 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Усього за розділом III | 1695 | 4 517,2 | 3 036,6 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 35 689,1 | 39 485,5 |

2. Звіт про фінансові результати

за 2019 р.

Форма № 2-м

| |
|---|
| 1801007 |

Код за ДКУД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 43 861,2 | 35 992,8 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 900,4 | 740,2 |
| Інші доходи | 2240 | 478,8 | 451,44 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 45 240,4 | 37 184,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 24 670,7 | 19 228,0 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 9 303,6 | 8 224,9 |
| Інші витрати | 2270 | 368,4 | 283,7 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 34 342,7 | 27 736,6 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2290 | 10 897,7 | 9 447,8 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| (2280 - 2285) | | | |
| Податок на прибуток | 2300 | 1 961,6 | 1 700,6 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 8 936,1 | 7 747,2 |

Керівник Мирошник Ганна Володимирівна

Головний бухгалтер Харченко Анастасія Юріївна