

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему «Удосконалення управління підприємством у контексті сучасних викликів»

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Салім АЛЬГАРДАК

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ілона АНДРОЩУК

Рецензент: директор ТОВ фірма
«Теремок» Олександр ТЕРЕЩЕНКО

м. Кропивницький - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	6
1.1. Теоретичні підходи до дослідження сутності, основних характеристик та класифікації підприємства.....	6
1.2. Особливості процесу управління підприємством в сучасних умовах сучасного підприємства.....	10
1.3. Механізм впровадження системи управління підприємством	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК»	16
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «Теремок»	22
2.2. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ фірма «Теремок»	34.
2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ фірма «Теремок».....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	50
3.1. Впровадження збалансованої системи показників для удосконалення стратегічного управління організацією підприємства.....	49
3.2. Впровадження інноваційних технологій мотивації праці персоналу в господарську діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК».....	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

За сучасних умов мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, а також з врахуванням загострення конкурентної боротьби, кризових явищ, що зумовлені змінами в економіці та подоланням наслідків спричинених пандемією, для стабільного та успішного господарювання вітчизняного підприємства на сучасному ринку, визначальним стає питання становлення його ефективної системи менеджменту.

Складні умови провадження діяльності, які зумовлюють погіршення функціонування вітчизняних підприємств, сформували підвищену актуальність проблеми сьогодення — пошук та впровадження результативних методів управління та контролю за станом господарювання сучасних підприємств. Особливістю сучасного механізму управління підприємства є, перш за все, забезпечення ефективного провадження господарської діяльності за умов дефіциту ресурсів, а також мінімізації витрат та гарантування при цьому високих кінцевих результатів, впровадження інновацій, а також, пристосування до мінливості конкурентного ринку.

Питанням дослідження механізму управління підприємствами приділяли увагу багато вчених серед них: Белік В., Боярко І., Самусевич Я., Гулей А., Калюжна Н., Кириченко Л., Ревуцька Н., Самофатова В., Трут О., Устенко А. та інші. Але в науковій літературі, на нашу думку, багато питань щодо організації системи менеджменту підприємств залишаються не розглянутими.

Наразі, враховуючи зовнішню ситуацію, організація системи управління господарською діяльністю сучасного підприємства має відповідати, насамперед, закономірностям та вимогам соціально-економічного розвитку, а також бути характеризуватися ефективністю та гнучкістю. Тому, одним з основних напрямів організації управління підприємством має стати вироблення головних теоретичних і методологічних

постулатів щодо ефективного менеджменту господарської діяльності. Відтак, подальший розвиток економіки України вимагає докорінно нових підходів до організації управління її розвитком, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження кваліфікаційної роботи.

Метою виконання даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних напрацювань вчених та науковців, практичного зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо організації системи управління господарською діяльністю на підприємстві, набуття навичок та вмінь подальшого використання цих знань в сучасних умовах функціонування підприємств.

Основним завданням виконання кваліфікаційної роботи є дослідження діючої практики організації системи менеджменту підприємства та порівняння її з теоретичними основами, виявлення реального стану та основних проблем забезпечення ефективності управління на досліджуваному підприємстві, розробка пропозицій для її покращення.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ фірма «Теремок». Предметом дослідження є теоретичні основи і практичні аспекти вдосконалення управління на сучасному підприємстві.

Джерелами інформації для виконання кваліфікаційної роботи слугували: спеціальна наукова, навчальна, періодична та економічна література, статут ТОВ фірма «Теремок», фінансова звітність підприємства.

У кваліфікаційній роботі були використані методи теоретичного, статистичного, емпіричного та експериментально-теоретичного рівня.

Елементом наукової новизни в кваліфікаційній роботі виступає обґрунтування рекомендації застосування збалансованої системи показників для удосконалення стратегічного управління ТОВ фірма «Теремок».

Практична значущість роботи полягає у адаптації інноваційних технологій мотивації праці персоналу в господарську діяльність підприємства. Результати кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження для вдосконалення системи управління ТОВ фірма «Теремок».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Теоретичні підходи до дослідження сутності, основних характеристик та класифікації підприємства

В умовах трансформаційних змін сучасна економіка ставить перед підприємствами, як суб'єктами господарювання завдання щодо виживання у гострій конкурентній боротьбі. Однак, незаперечним є те, що підприємства на сьогодні мають значні права і можливості реалізації власних економічних інтересів. Вони самостійно вибирають вид господарської діяльності, складають власну виробничу програму, здійснюють формування і використовують ресурсно-виробничий потенціал, забезпечують збут продукції, залучають висококваліфікований персонал та формують систему управління ним, впроваджують заходи щодо підвищення ефективності господарювання.

Дослідження літературних джерел та нормативно-правових актів дозволило зробити певні висновки щодо визначення сутності поняття «підприємство».

Етимологічно термін «підприємство» має німецьке походження, його дослівний переклад – «книжкова калька» [17, с.18].

Проаналізуємо українське законодавство для розуміння юридичних підходів до трактування визначення підприємства.

Найбільш повне визначення знаходимо в Господарському кодексі України, що трактує підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, який може бути створений компетентним органом державної влади або ж органом місцевого самоврядування, або ж іншими суб'єктами з метою задоволення як суспільних так і особистих потреб за допомогою систематичного здійснення таких видів діяльності: виробнича, торговельна, науково-дослідна та інша [8].

Українські вчені та практики цілком погоджуються із вище наведеним трактуваннями сутності поняття «підприємство» та використовують його у своїх напрацюваннях.

Підсумовуючи вище викладене, приходимо до висновку, що кожне підприємство має кінцеву мету та результат свого функціонування. Окрім цього варто зауважити, що виокремлюють певні ключові ознаки підприємства. Зокрема, істотною ознакою підприємства є здійснення ним господарської (підприємницької) діяльності, яка може проявлятися як виробнича, науково-дослідницька або ж комерційна діяльність. Ще одною визначальною умовою ведення господарської діяльності підприємства є його самостійність. Загалом, відокремлене підприємство - це виробнича одиниця, яка є виробничо та технічно цілою за своєю сутністю та володіє організаційно-адміністративною та господарською самостійністю. Підприємство також здійснює розпорядження власною продукцією, прибутком, яке воно отримало після сплати податкових платежів за власним бажанням. Також, варто підкреслити, що підприємство є статутним утворенням. Статут визначає мету та предмет діяльності кожного окремо взятого підприємства, межі його правоздатності як юридичного утворення, змінювати які без внесення поправок до статуту є не можливим [4, с. 50].

Загалом, діяльність підприємства упорядковується на основі нормативно-правових актах та юридичних документах, зокрема до них можна віднести: Закон України про підприємство, Господарський Кодекс України, статут підприємства і колективний договір та інші законодавчі акти.

Враховуючи, що кожне підприємство здійснює свою діяльність за багатьма напрямками, вважаємо за необхідне виділити найголовніші:

По-перше, варто виділити маркетингове дослідження ринку, що здійснюється заради розуміння місткості ринку конкретного товару, виду продукції, яка має попит, очікування споживачів, тощо;

По-друге, безпосередньо виробнича діяльність, яка може

здійснюватися у вигляді виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт на замовлення, а також сюди варто включити діяльність щодо розробки асортименту продукції відповідно до здійсненого комплексного дослідження ринку;

По-третє, надзвичайно важливим є організація комерційної діяльності підприємства з стимулювання збуту виготовленої продукції чи послуг, здійснення реклами, участь у виставках, ярмарках, конкурсах, організація післяпродажного сервісу продукції, що включає гарантійне обслуговування, пусконаладжувальні роботи, тощо;

Четвертим пунктом варто виділити здійснення інноваційної діяльності, яка має на увазі здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, впровадження технологічних, організаційних, управлінських інновацій, а також виробництво інноваційної продукції.

П'ятим елементом діяльності підприємства є матеріально-технічне забезпечення виробництва, що має на увазі організацію постачання сировини, комплектуючих матеріалів, енергії, виробничим устаткуванням, тарою та інше;

Шостим пунктом зазначимо управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. Сюди відносяться усі види планування, облік і звітність, ціноутворення, аналіз господарської діяльності, організація й оплата праці, тощо.

Важливе місце серед сфер діяльності підприємства виступає його інвестиційна діяльність, тобто сукупність операцій, пов'язаних з купівлею основних засобів, інструментів фінансового ринку та нематеріальних активів задля отримання економічного або іншого ефекту від їхньої власності, а також операції, пов'язані з їх продажем;

І, наостанок, варто виділити соціальну діяльність, яка має базуватися на принципах соціальної відповідальності за такими групами показників: відповідальність перед споживачами, відповідальність перед постачальниками, відповідальність перед персоналом, екологічна

відповідальність, відповідальність організації перед суспільством. Вона має на меті забезпечення на належному рівні умов праці і життя трудового колективу, створення соціальної інфраструктури підприємства, що включає власні житлові будинки, лікувально-оздоровчі і дитячі дошкільні установи, столові, встановлення очисних систем фільтрів для забезпечення зниження рівня забруднення навколишнього середовища від викидів в атмосферу, а також очищення стічних вод та інше [20, с. 74-77].

Розглянемо класифікацію підприємств, яка існує в науковій літературі та нормативно-правових актах. Результат зобразимо на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація підприємств за ключовими ознаками

Джерело: складено на основі [4, 8, 22, 26, 39]

Зауважимо, що галузевою ознакою діяльності розрізняють наступні

види підприємств: промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, виробничо-торгівельні, торговельні, лізингові, фінансово-кредитні, страхові, туристичні та ін.

Сільськогосподарські підприємства поділяються на підприємства галузі рослинництва та тваринництва.

Промислові підприємства, у свою чергу, можна розділити на: підприємства харчової промисловості; легкої промисловості; машинобудування; хімічної промисловості; металургійні підприємства; підприємства деревообробної промисловості та ті, що виробляють будівельні матеріали та ін.

Відповідно, кожне з цих підприємств має певні особливості в системі управління, відрізняється заходами, які можна застосувати для удосконалення загального менеджменту, підвищення конкурентоспроможності, превентивними діями для попередження кризових ситуацій, організації стратегічної діяльності.

1.2. Особливості процесу управління підприємством в сучасних умовах

В умовах сучасної ринкової економіки, активного розвитку підприємництва, зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин зазнає суттєвих змін та активного розвитку. Створення корпоративних форм управління, зміна стилю господарської поведінки, психології керівників, переоцінка ними своєї ролі і місця в системі господарювання викликають закономірний інтерес до питань теорії і практики управління підприємством.

Сучасний підхід до управління виробництвом полягає в розгляді будь-якого підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Не виключенням є підприємства оптової та роздрібної торгівлі, які мають певні особливості.

Говорячи про визначення поняття «система управління підприємством», варто почати з розуміння, що вона не є таким же матеріальним об'єктом, як, наприклад, основні виробничі фонди, грошові кошти, фінансові вкладення. Систему управління тим чи іншим підприємством можна виявити, аналізуючи результати діяльності окремих елементів, що утворюють організацію. Ці результати можна поділити на три складові:

По-перше, це стан і тенденції зміни функціональних характеристик організації, або вихідних параметрів (виручка, активи, прибуток та ін.);

По-друге, стан і тенденції зміни структурних характеристик організацій (операційна модель, система управління та ін.);

По-третє, результати діяльності з розвитку організації (філософія управління, досягнення стратегічних цілей, розвиток персоналу та ін.).

Визначаючи сутність поняття система управління організацією варто говорити сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, а саме: наукових знань, а також практичних навичок щодо управління різноманітними об'єктами, насамперед, людиною, процесом, організацією, з метою забезпечення їх конкурентоздатності в ринкових умовах, а також максимального задоволення потреб за умови оптимального використання ресурсів [36].

Призначенням системи управління виступає аналіз поточного стану підприємства, розроблення та впровадження системи менеджменту. Широке розуміння системи управління ставить перед собою завдання що реалізації управлінських функцій для усіх підрозділів, бізнес-процесів та проектів.

Функції системи управління полягають у наступному.

1. Формування умов для самоорганізації особистостей:

- розробка і впровадження управлінської, фінансової, правової та організаційно-функціональної структур;
- розподіл функцій управління між індивідами;
- регламентація основних і допоміжних бізнес-процесів;

- встановлення порядку і форм повноважень і відповідальності окремих особистостей і їх груп, в тому числі вищого керівництва;
- визначення критеріїв та порядку оцінки діяльності окремих працівників і їх груп;
- визначення порядку оплати праці, форм матеріального і нематеріального стимулювання;
- встановлення системи цінностей, норм поведінки, внутрішньофірмових стандартів, традицій, звичаїв.

2. Визначення ключової ідеї діяльності:

- формулювання суті, призначення організації для внутрішніх і зовнішніх учасників;
- визначення цільових груп клієнтів, підходу до роботи з ними;
- формування портфеля стратегічних груп товарів;
- встановлення ключових напрямків розвитку організації в цілому і її найважливіших підрозділів;
- визначення фірмового стилю, включаючи зображення торгової марки, корпоративну символіку.

3. Цілепокладання для всієї організації, її підрозділів, а також для кожного бізнес-процесу або проекту:

- формулювання місії і бачення майбутнього;
- встановлення генеральної мети, стратегічних цілей і завдань;
- формування системи довгострокових і короткострокових цілей і завдань для підрозділів, бізнес-процесів, проектів або окремих індивідів;
- визначення критеріїв оцінки досягнень цілей і завдань.

4. Створення системи планування виконання цілей і завдань:

- стратегічне планування;
- оперативне планування;
- планування і управління проектами;
- інвестиційне проектування;
- оперативно-календарне планування;

- виробниче планування.

5. Організація виконання планів і проектів:

- встановлення порядку пошуку і аналізу управлінських проблем;
- розробка і реалізація механізму підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень;
- організація внутрішнього документообігу;
- формування і видача планово-контрольних завдань;
- координація діяльності індивідів і їх груп у рамках підрозділів, бізнес-процесів або проектів;
- впровадження автоматизованих систем управління виробництвом або технологічними процесами;
- управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями.

6. Встановлення зворотного зв'язку:

- оцінка виконання довгострокових і короткострокових цілей і завдань, планів і проектів;
- контроль над термінами і якістю виконання планово-контрольних завдань, виробничий облік;
- управлінський облік і управлінська звітність;
- організація та здійснення внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, контролю, що здійснюється власниками;
- впровадження корпоративних інформаційних систем;
- оцінка якості систем, процесів, товарів [14, 28, 36].

1.3. Механізм впровадження системи управління підприємством

Вивчення проблем зростання конкурентоспроможності підприємств, а також підвищення результативності їх виробництва спонукає до розробки та впровадження ефективних механізмів управління.

В наукових дослідженнях йдеться про те, що в узагальненому розумінні, механізм управління - це інструмент, за допомогою якого система

управління впливає на керований об'єкт. В управлінському процесі він виконує дві основні функції: доставляє інформацію органу управління про стан об'єкта управління і забезпечує реалізацію (виконання) рішень, прийнятих органом управління [18].

Варто наголосити, що говорячи про механізм управління промисловим підприємством розуміється також сукупність організаційних, методичних, технологічних та інструментальних прийомів, структурують і спрямовують процеси діяльності підприємства згідно поставленим цілям [36, с. 115].

Система управління підприємством повинна відповідати низці вимог, зокрема, бути раціональною, достатньою, прозорою, забезпечувати багатоваріантність поведінки у зовнішньому середовищі і надавати можливість еволюційного розвитку. Комплекс планованих змін на підприємстві має бути зрозумілим для партнерів та аудиторських фірм, сприяючи тим самим інвестиційній привабливості підприємства і його адаптації до умов вітчизняної та світової економічної системи. Враховуючи вище зазначене, для розробки конкретних рішень щодо функціонування системи управління на підприємстві необхідно сформулювати механізму управління [30].

Схематично процес механізму побудови системи управління зображено на рис. 1.2.

Як ми можемо бачити, з рис. 1.2, для успішної побудови та впровадження системи управління підприємством необхідно попередньо здійснити аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. Це дасть змогу виважено прийняти рішення щодо обрання стратегії розвитку організації на той проміжок часу, на який планується впровадити ту чи іншу систему управління. Адже конкретний механізм управління підприємством має забезпечити ті чи інші цілі функціонування підприємства, після чого, як загалом відомо, слідує вибір стратегії діяльності та формування системи управління для реалізації даної стратегії.

Механізм управління цілями, насамперед, визначення цілей та формулювання обмежень для діяльності підприємства. Загалом, процес визначення цілей підприємства зображено на рис. 1.3.

При формулюванні цілей обов'язковим є не лише конкретне формулювання, а й їх деталізація та ув'язка між собою. До загальних вимог щодо цілей варто віднести: гнучкість; кількісний вимір; ієрархічність; сумісність; реальність [36].

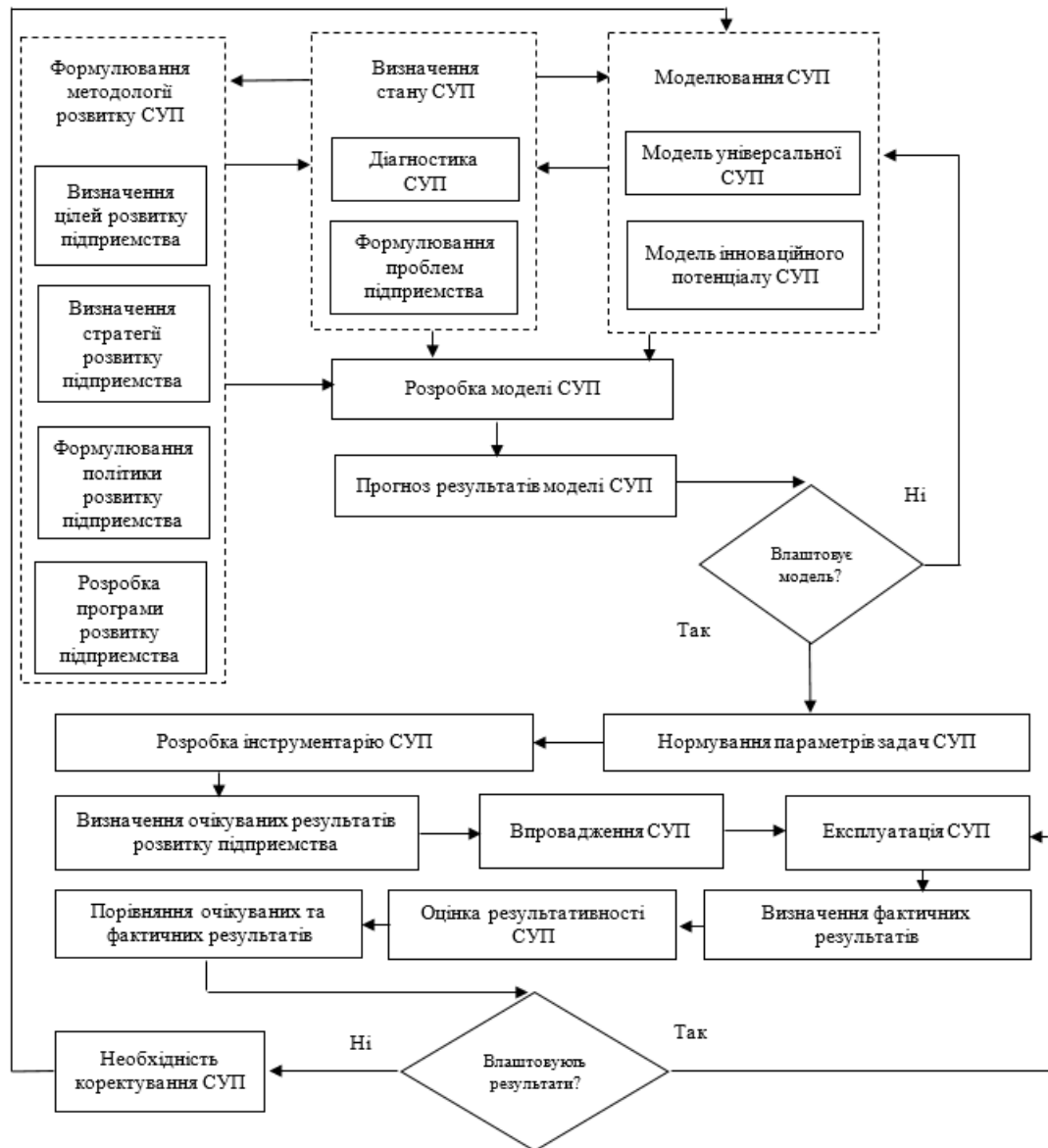


Рис. 1.2. Механізм побудови системи управління підприємством

Джерело: складено на основі [30, 36]

Підприємство співвідноситься із зовнішніми системами, які охоплюють різні сторони функціонування економічної системи - політичну, економічну,

соціальну, ресурсну, технологічну. При цьому вплив зовнішнього середовища розглядається з різним ступенем деталізації, а фактори зовнішнього середовища поділяються за ознакою надання прямого або непрямого впливу. До факторів непрямого впливу відносяться міжнародні та політичні події, стан національної економіки, соціально-культурні події, науково-технічний прогрес [17, с. 47].

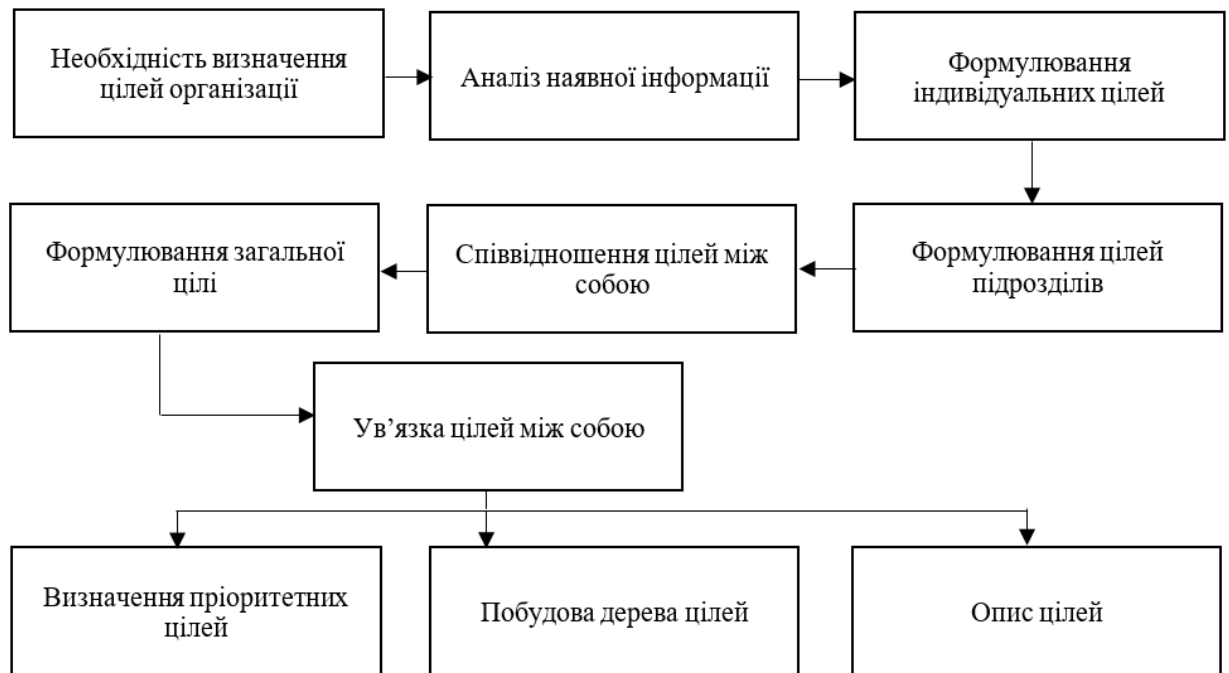


Рис. 1.3. Процес визначення цілей підприємства

Джерело: складено на основі [17, 20, 21, 24]

Кількість факторів зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при організації та веденні бізнесу, характеризує складність системи управління, а відповідно, на різних підприємствах не може бути єдиної, однаково ефективною для всіх структури управління та механізму його дії. Багатофакторне оточення промислового підприємства призводить до ускладнення його організаційної структури та механізмів функціонування. Організувати цей процес можна тільки за допомогою формування інтегрованої системи менеджменту підприємства.

Зовнішнє середовище має і динамічні характеристики. Динаміка зовнішнього середовища виражається в частоті, величині і регулярності тих

чи інших змін, які необхідно враховувати при прийнятті рішень. Таким чином, при формуванні механізму управління підприємством слід враховувати вплив факторів зовнішнього середовища в найповнішому обсязі, оскільки зовнішнє середовище відрізняється високим ступенем невизначеності і є перепорою для здійснення ефективних управлінських рішень [32, с. 114-117].

Тож, враховуючи вище сказане, етап визначення стратегії організації передбачає визначення основних напрямків розвитку, встановлення критеріїв і розробка правил організаційної поведінки, що визначають взаємовідносини всередині організації в період побудови СУП організації, зміну внутрішньофірмового потенціалу під впливом зміни зовнішнього середовища відповідно до вимог ринку.

Роль стратегії розвитку в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу і ресурси на певних ділянках і можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

Таким чином, стратегія розвитку покликана вказати, які основні напрямки слід вибрати організації для розвитку. Вона будується на основі великого обсягу фактичного матеріалу про внутрішні і зовнішні параметри та про існуючі в організації проблеми (рис. 1.4.) [33].

Підводячи підсумки, можна виокремити певні особливості функціонування механізму управління підприємством, а саме наявність у його складі наступних блоків: вибір конкурентних стратегій розвитку, комплексний підхід до планування виробництва продукції/послуги, реорганізацію систем управління персоналом, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції/послуги, реорганізація систем обліку, активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності із залученням зовнішнього інвестування. При цьому кожен із зазначених блоків має розглядатися як система, що включає взаємозалежні компоненти. Ефективне здійснення функцій, які вказані в даному механізмі, можливо лише з

використанням адаптивного інструментарію підтримки прийняття управлінських рішень на основі сучасних інформаційних технологій.



Рис. 1.4. Процес визначення стратегії розвитку організації

Джерело: складено на основі [33]

Говорячи про елементи механізму управління підприємством, варто виокремити наступні його складові:

- економічний інтерес, який перш за все полягає у прагненні до економічної вигоди, зацікавленості в підвищенні результатів виробництва і конкурентоспроможності підприємства (отримання прибутку, економному веденні справ, нарощуванні обсягів виробництва і т.п.); забезпеченні поєднання інтересів власників, працівників і громадських інтересів, зацікавленості в збільшенні вартості вкладеного капіталу і отримання прибутку; поєднанні особистих (отримання гідної оплати праці) і громадських інтересів (своєчасне формування бюджетів за рахунок податкових платежів підприємств); завоюванні ринку на основі успішного

ведення конкуренції шляхом здійснення грамотної і гнучкої цінової політики, створенні позитивного іміджу; забезпеченні соціальних стандартів;

- комерційний розрахунок, який втілюється через реалізацію економічних інтересів при обґрунтуванні економічної доцільності окремих операцій і підприємницької діяльності в цілому на основі самоокупності, самофінансування, конкурентоспроможності;

- матеріальне стимулювання праці працівників, що реалізується через забезпечення зацікавленості трудового колективу і працюють в поліпшенні результатів діяльності на основі постійного вдосконалення матеріального стимулювання працівників; вибір прогресивних форм і систем оплати праці, встановлення розцінок оплати праці, показників, розмірів і умов преміювання, всіляких доплат і надбавок, запровадження альтернативних (непрямих) форм матеріального заохочення працівників;

- організація, прогнозування, планування, що розуміє перед собою перш за все визначення цілей і завдань, обсягів і структури господарської діяльності; потреби в фінансових, матеріальних і трудових ресурсах; вироблення стратегії і тактики поведінки на ринку; встановлення економічних зв'язків з іншими суб'єктами ринку; прогнозування наслідків, майбутніх результатів від прийнятого управлінського рішення;

- фінансування господарських процесів, а саме: аналіз господарсько-фінансової, діяльності підприємства; забезпечення підприємства фінансовими ресурсами на розвиток і поточну діяльність;

- ціноутворення, що полягає у виробленні цінової політики і стратегії, спрямованої на стимулювання підвищення якості продукції та обслуговування, зниження витрат; стимулюванні розвитку обороту, поліпшення його структури, забезпеченні отримання прибутку в розмірах, необхідних для економічного і соціального розвитку підприємства; гнучкій і швидкій адаптації обсягу і асортименту товарів, що випускаються до змін попиту; встановленні цін при укладанні договорів на закупівлю товарів і сировини, реалізації товарів;

- дотримання податкового законодавства;
- управління якістю продукції , тобто створення, експлуатація або споживання продукції необхідного рівня якості; розширення ринків збуту товарів і структури обороту і продукції; підвищення якості та впровадження нових форм обслуговування споживачів; надання додаткових послуг і післяпродажного сервісу;
- інноваційна діяльність, яка включає спрямування удосконалення діяльності підприємства на економічний і соціальний результат; орієнтування інноваційної діяльності підприємства на потреби ринку; використання наукових досягнень в комерційних цілях, на проведення маркетингових досліджень ринків збуту і пошук нових споживачів;
- удосконалення організаційних структур підприємств, яке виявляється у поліпшенні функцій управління підприємством; оптимізації горизонтальної і вертикальної побудови підприємства, кількості структурних підрозділів, співвідношення між ними і системи взаємодії; організаційній побудові підприємства на забезпечення ефективної роботи в цілому і окремих його структурних ланок.

Як показав аналіз літературних джерел вітчизняних та зарубіжних науковців, найпоширенішими проблемами, які виникають під час здійснення впровадження та експлуатації системи управління підприємствами, насамперед, є:

- недостатня напрацьованість теоретичної бази, яка б в повному обсязі розкривала реальні особливості формування та впровадження механізму управління підприємствами на українському ринку;
- відсутність у достатній мірі адаптованих до реалій практичних методик застосування теоретичних розробок;
- відсутність єдиних методичних рекомендацій по управлінню якістю на основі стандартів ISO;
- недостатня кількість ресурсів для впровадження та подальшого налагодження механізму управління підприємствами;

- розчарування керівництва від неотримання швидкого результату від впровадження проекту;
- неповне висвітлення результатів проекту всередині підприємства, а також встановлення нечітких зон відповідальності, і, як наслідок, опір персоналу до змін;
- не правильне та не ефективне використання інструментів моделювання бізнес-процесів;
- застосування авторитарного стилю управління [11, 14, 23, 28, 34].

Тож, спираючись на вище сказане, у подальшому дослідженні проведемо прикладний аналіз процесу управління підприємством з врахуванням найбільш часто виникаючих ускладнень, виявимо проблеми його функціонування та висловимо можливі напрямки його удосконалення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «Теремок»

1994 рік ознаменувався створенням зареєстрованої компанії ТОВ фірма «ТЕРЕМОК». Ця компанія працює в Кіровоградській області України, а саме в місті Кропивницький. Місцезнаходження підприємства – вулиця Дніпровська, будинок 91, поштовий індекс 25014.

Основним напрямком діяльності ТОВ «ТЕРЕМОК» є оптова торгівля господарськими товарами широкого асортименту. Крім того, ця компанія має можливість брати участь у кількох додаткових заходах, зокрема:

- основним напрямком діяльності компанії є широкомасштабна дистрибуція порцеляни, скляного посуду та засобів для чищення;
- галузь оптової торгівлі охоплює дистрибуцію різноманітних товарів, включаючи деревину, будівельні матеріали та санітарно-технічне обладнання;
- одним із помітних секторів економіки є оптова торгівля виробами із заліза, сантехнікою та опалювальним обладнанням, а також супутніми аксесуарами;
- під неспеціалізованою оптовою торгівлею розуміють широке розповсюдження товарів численним підприємствам роздрібною торгівлі без особливого акценту на певній галузі чи категорії товару;
- роздрібну торгівлю виробами з металу, будівельними матеріалами, санітарно-технічними виробами здійснюють спеціалізовані магазини;
- додаткова інформація щодо спеціалізованих магазинів, що здійснюють роздрібну торгівлю різноманітними невживаними товарами, міститься в Додатку А.

Для уявлення про економічні закономірності ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» розглянемо його фінансову звітність під назвою «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» за 2018-2022 роки. За допомогою цього аналізу ми прагнемо зрозуміти фінансові тенденції та результати діяльності компанії за цей період.

На початковому етапі наша оцінка буде зосереджена на русі та розподілі активів і зобов'язань компанії, як це відображено в її балансі. Зміни в активах представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Дослідження активів балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»
у 2018-2022 роках, тис. грн.**

Стаття активів	Період, роки					Відносне відхилення (2022/2018), разів
	2018	2019	2020	2021	2022	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0	-
Основні засоби	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	-
первісна вартість	47,9	47,9	47,9	47,9	47,9	-
знос	36,6	36,6	36,6	36,6	36,6	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	-
II. Оборотні активи						
Запаси	149,7	97,7	128,9	132,5	38,8	0,26
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	0	0	0	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,7	2,3	0	0	0	в 1,7 разів (-)
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0	12,2	9,0	3,4	в 3,4 рази (+)
Гроші та їх еквіваленти	0,4	0	0	0	0	в 0,4 разів (-)
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	-
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	-
Усього за розділом II «Оборотні активи»	151,8	100,0	141,1	141,5	42,2	0,28
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	163,1	111,3	152,4	152,8	53,5	0,33

Джерело: розраховано на основі Балансу ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК»

Зменшення загальної балансової вартості є очевидним, оскільки вона впала з 163,1 тис. грн у 2018 році до 53,2 тис. грн у 2022 році, тобто зменшилась у 0,33 рази.

Після детального вивчення різних елементів фінансової звітності компанії стало очевидно, що зміни були досить неоднозначними. Візьмемо, наприклад, відсутність будь-яких змін у загальних показниках для розділу I під назвою «Необоротні активи». І навпаки, кумулятивна вартість активів у розділі II, окремо позначеному як «Оборотні активи», продемонструвала низхідну траєкторію, зменшившись у 0,28 рази у 2022 році на відміну від зафіксованих показників у 2018 році.

Динаміку розділів активу ТОВ «ТЕРЕМОК» у балансі з 2018 по 2022 рік зображено на рисунку 2.1.

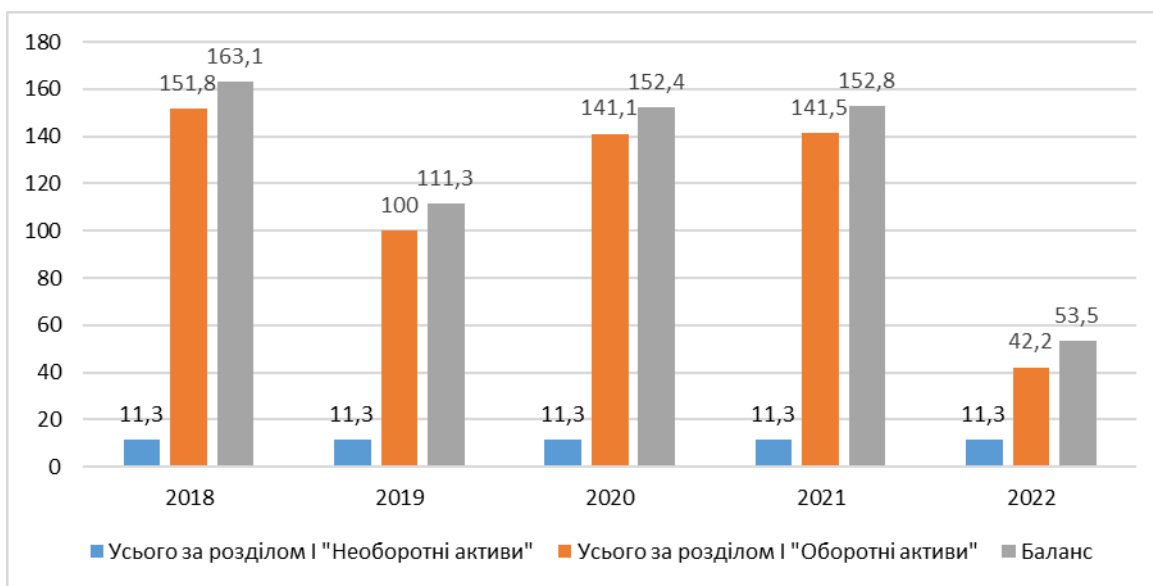


Рис. 2.1. Динаміка змін розділів активу балансу

ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

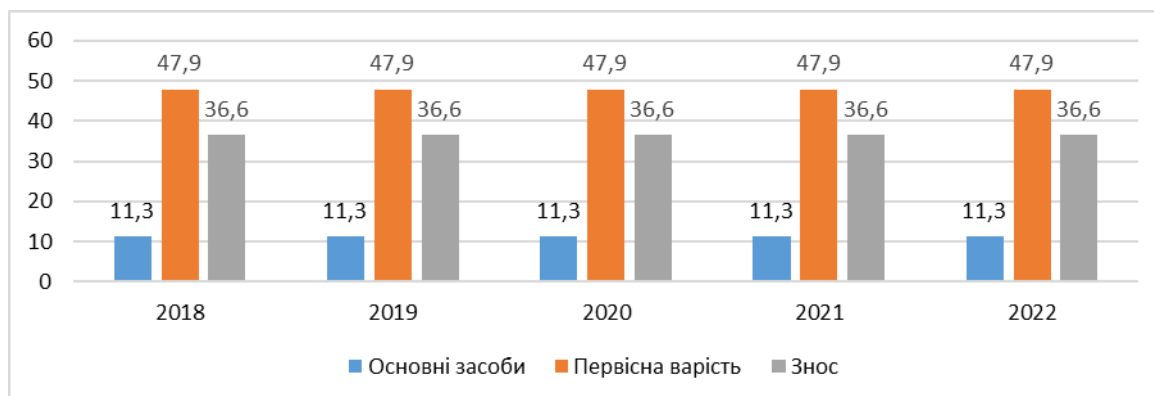
Аналізуючи наявні дані, стає очевидним, що сукупна вартість активів, віднесених до розділу I, зокрема «Необоротні активи», зазнала значного збільшення з 2018 по 2022 роки, досягнувши в підсумку 11,3 тис. грн.

Коливання обсягу оборотних активів по роках помітні в балансі підприємства, а саме в II розділі. У 2018 році найвища зафіксована сума

сягнула 151,8 тис. грн, потім у 2019 році вона знизилася до 100 тис. грн. Однак у 2020 році відбулося зростання до 141,1 тис. грн, а у 2021 році – подальше зростання до 141,5 тис. грн. У 2022 році задекларовано найменшу суму – 42,2 тис. грн.

З 2018 по 2022 рік ТОВ «ТЕРЕМОК» прийняло рішення про виключення окремих видів активів із загальної оцінки активів. Ці виключені активи складаються з незавершених капітальних інвестицій, витрат майбутніх періодів, необоротних активів, утримуваних для продажу і груп вибуття, які перераховані в баланс.

Уважно проаналізувавши витрати, пов'язані з основними засобами ТОВ «ТЕРЕМОК» (рисунк 2.2), можна зробити висновок, що первісна вартість цих активів з 2018 по 2021 роки залишилася незмінною і становила 11,3 тис. грн.



**Рис. 2.2. Динаміка зміни вартості основних засобів підприємства
упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано на основі балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Протягом усього періоду дослідження накопичена амортизація залишалася постійною та незмінною і становила 36,6 тис. грн.

Протягом усього періоду дослідження залишкова вартість основних засобів залишалася незмінною без будь-яких коливань.

При оцінці вартості вкрай важливо враховувати узгодженість коефіцієнтів знецінення для основних фондів організації (рис. 2.3). Варто зазначити, що співвідношення залишалося незмінним протягом усього

періоду дослідження. Значення 0,76 означає значний рівень зносу обладнання.

У період з 2019 по 2021 роки ТОВ «ТЕРЕМОК» спостерігало значне зростання кількості запасів, як показано на рисунку 2.4.

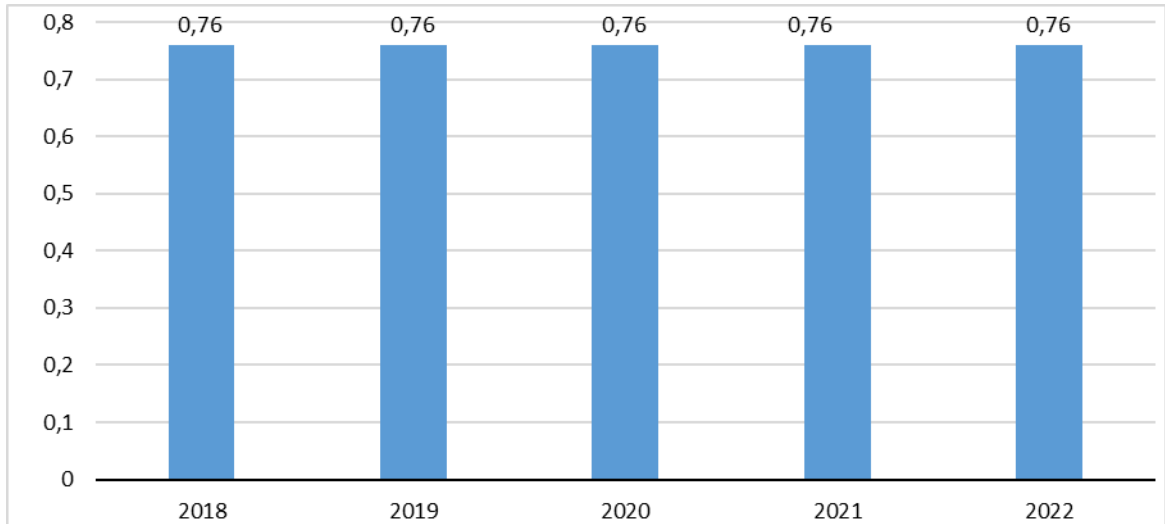


Рис. 2.3. Динаміка зміни коефіцієнту зносу основних засобів підприємства впродовж 2018-2022 років

Джерело: розраховано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

У 2022 році спостерігалось помітне скорочення їх кількості – резерви впали до 38,8 тис. грн. Найбільше зафіксоване значення резервів у 2018 році – 149,7 тис. грн.

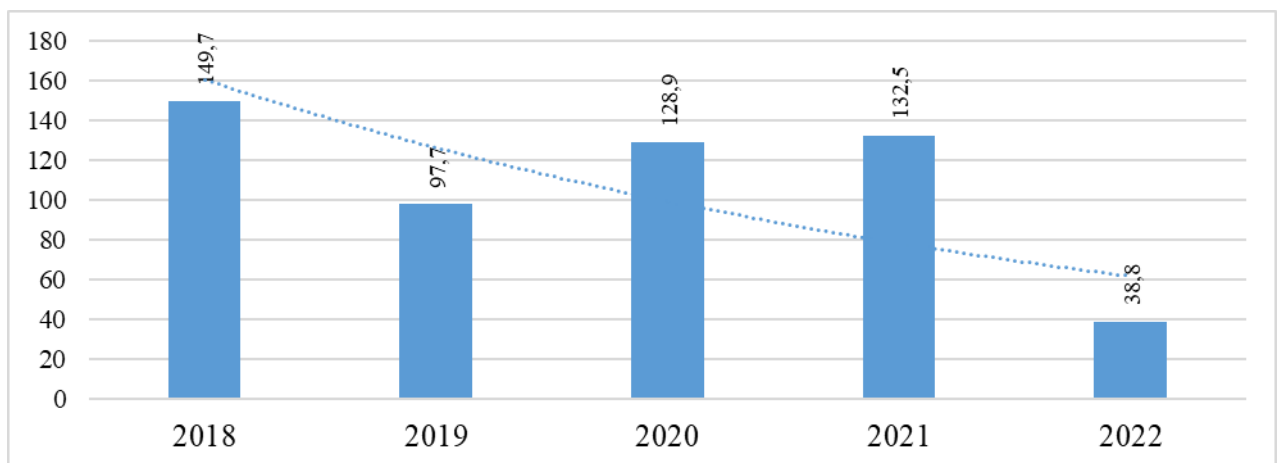


Рис. 2.4. Динаміка зміни обсягів запасів підприємства упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Згідно з бюджетними розрахунками, на рисунку 2.5 представлені зміни дебіторської заборгованості з 2018 по 2022 рік. Це візуальне представлення підкреслює зміни в моделях дебіторської заборгованості протягом зазначеного періоду.

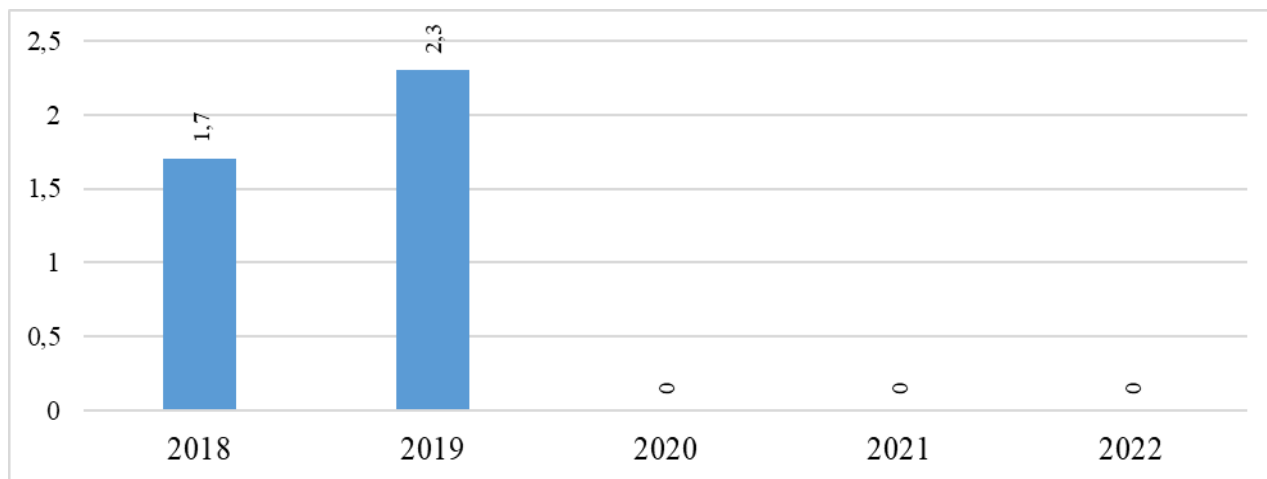


Рис. 2.5. Динаміка зміни обсягів дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Аналізуючи дані, стає очевидним, що кількість валюти у 2018 році склала 1,7 тис. грн. Згодом у 2019 році відбулося помітне зростання, кількість валюти досягла 2,3 тисячі гривень. Проте за період з 2020 по 2022 рік непогашеної заборгованості за розрахунками з бюджетом не зафіксовано.

На рисунку 2.6 показано візуальне представлення різних категорій поточної заборгованості підприємства. Варто зазначити, що у 2018-2019 роках не було зафіксовано іншої поточної заборгованості. Однак у 2020 році цей борг зріс до 12,2 тис. грн. Згодом у 2021 році обсяг зменшився до 9,0 тис. грн. Зрештою, на кінець 2022 року інша поточна заборгованість становила 3,4 тис. грн.

У 2018 році виключно в активі балансу обліковувалися всі фінансові ресурси підприємства в сумі 0,4 тис. грн.

Практичне значення аналізу складу активів балансу за вказаний період є важливою складовою аналізу, якщо йдеться про ТОВ «ТЕРЕМОК» за обраний період.

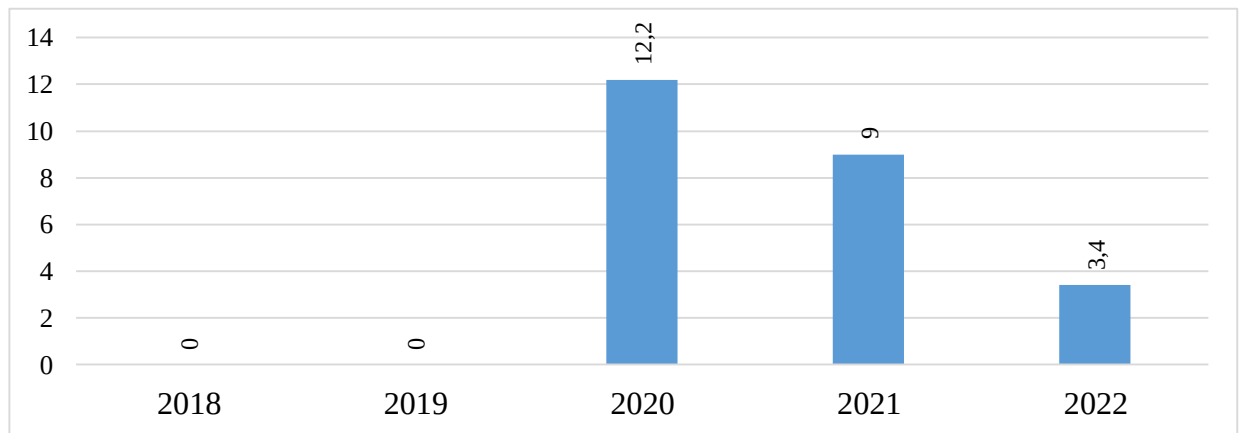


Рис. 2.6. Динаміка зміни обсягів іншої поточної дебіторської заборгованості упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Для зручності в таблиці 2.2 наведені розрахунки.

Як зазначено, пропорційна значущість розділу I «Необоротні активи» по відношенню до загальної величини балансу у 2018 році становила 6,93 %. Проте до 2020 року цей відсоток суттєво зріс, досягнувши 21,12%.

Розглядаючи розділ II під назвою «Оборотні активи», важливо визнати, що з роками значення цих активів зменшується.

Зокрема, їх відносна важливість зменшилася з 93,07% у 2018 році до 78,88% у 2022 році.

У цій категорії запаси займають найбільшу частку, на яку припадає 91,78% загального балансу у 2018 році та 72,52% у 2022 році.

З іншого боку, грошові кошти становлять мізерну частину, становлячи лише 0,25% балансу компанії та наявні лише у 2018 році.

У таблиці 2.3 наведено рух пасивів за балансом ТОВ "ТЕРЕМОК".

Таблиця 2.2

**Структура активів балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках,
% до підсумку балансу**

Стаття активів	Період, роки					Відносне відхилення (2022/2018), разів
	2018	2019	2020	2021	2022	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Основні засоби	6,93%	10,15%	7,41%	7,40%	21,12%	+304,86%
первісна вартість	29,37%	43,04%	31,43%	31,35%	89,53%	+304,86%
знос	22,44%	32,88%	24,02%	23,95%	68,41%	+304,86%
Усього за розділом I «Необоротні активи»	6,93%	10,15%	7,41%	7,40%	21,12%	+304,86%
II. Оборотні активи						
Запаси	91,78%	87,78%	84,58%	86,71%	72,52%	+79,02%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,04%	2,07%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,04%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,00%	0,00%	8,01%	5,89%	6,36%	+6,36%
Гроші та їх еквіваленти	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Витрати майбутніх періодів						
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II «Оборотні активи»	93,07%	89,85%	92,59%	92,60%	78,88%	+84,75%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Баланс	100%	100%	100%	100%	100%	X

Джерело: розраховано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

За п'ять років складова «Власний капітал» I розділу пасиву балансу зменшилася в 0,58 раза. Водночас у розділі III, який включає «Поточні зобов'язання та забезпечення», відбулося зменшення в 0,14 рази.

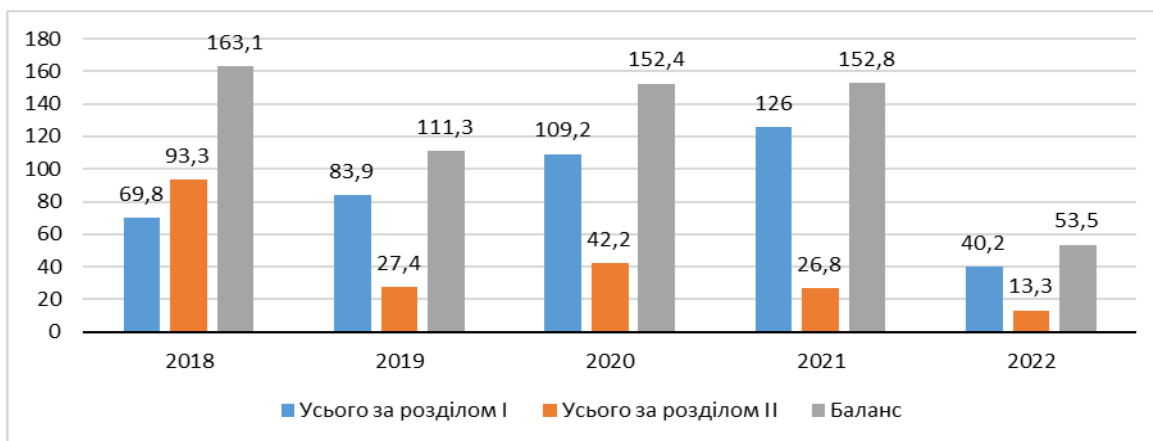
Таблиця 2.3

**Дослідження пасивів балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»
у 2018-2022 роках, тис. грн.**

Стаття пасивів	Період, роки					Відносне відхилення (2022/2018), разів
	2018	2019	2020	2021	2022	
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	29,4	43,5	68,8	85,6	0	в 29,4 разів (-)
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0	-
Усього за розділом I	69,8	83,9	109,2	126,0	40,2	0,58
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	10,9	в 10,9 разів (+)
товари, роботи, послуги	65,9	23,4	23,3	9,2	0	в 65,9 разів (-)
розрахунками з бюджетом	10,3	3,4	8,6	8,1	2,4	-0,23
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0	-
розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0	-
розрахунками з оплати праці	0	0	0	0	0	-
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	0	-
Усього за розділом III	93,3	27,4	42,2	26,8	13,3	0,14
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	-
Баланс	163,1	111,3	152,4	152,8	53,5	0,33

Джерело: розраховано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

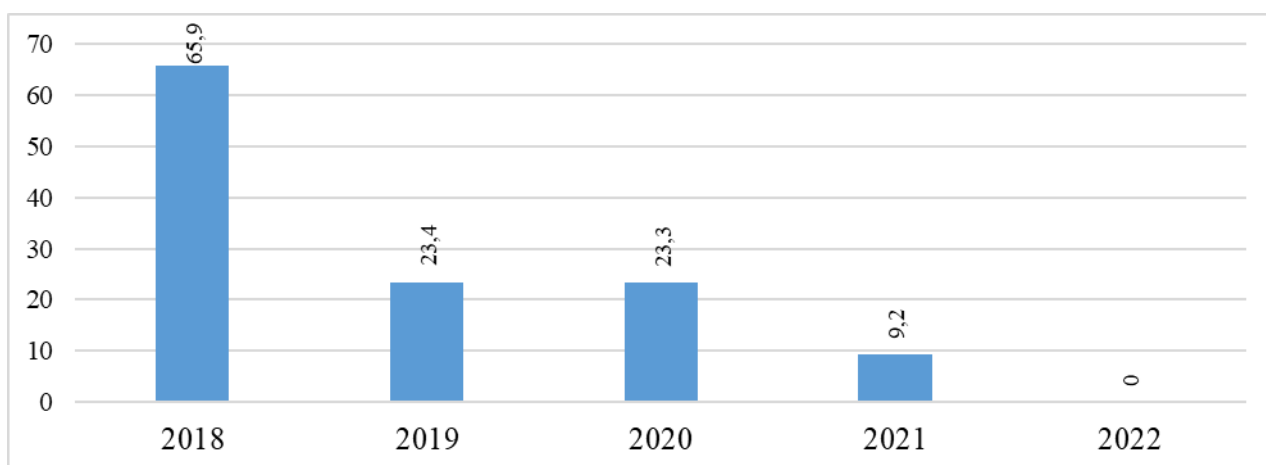
Коливання пасиву балансу ТОВ «ТЕРЕМОК» з 2018 по 2022 роки проілюстровано на рисунку 2.7. З цього показника видно, що вартість власного капіталу знизилася з 69,8 тис. грн у 2018 році до 40,2 тис. грн у 2022 році.



**Рис. 2.7. Динаміка змін розділів пасиву балансу
ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках, тис. грн**

Джерело: побудовано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

За цей же проміжок часу відбулося помітне зменшення поточних зобов'язань – з 93,3 тис. грн. до 13,3 тис. грн. Основну частину поточної кредиторської заборгованості становила сукупність товарів, робіт і послуг (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за
товари, роботи й послуги підприємства у 2018-2022 роках, тис. грн**

Джерело: побудовано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Вартість показника знизилася з 65,9 тис. грн у 2018 році до 0 тис. грн у 2022 році.

Виходячи з аналізу бюджету, поточні зобов'язання ТОВ «ТЕРЕМОК» можна відобразити за допомогою інформації, представленої на рисунку 2.9.

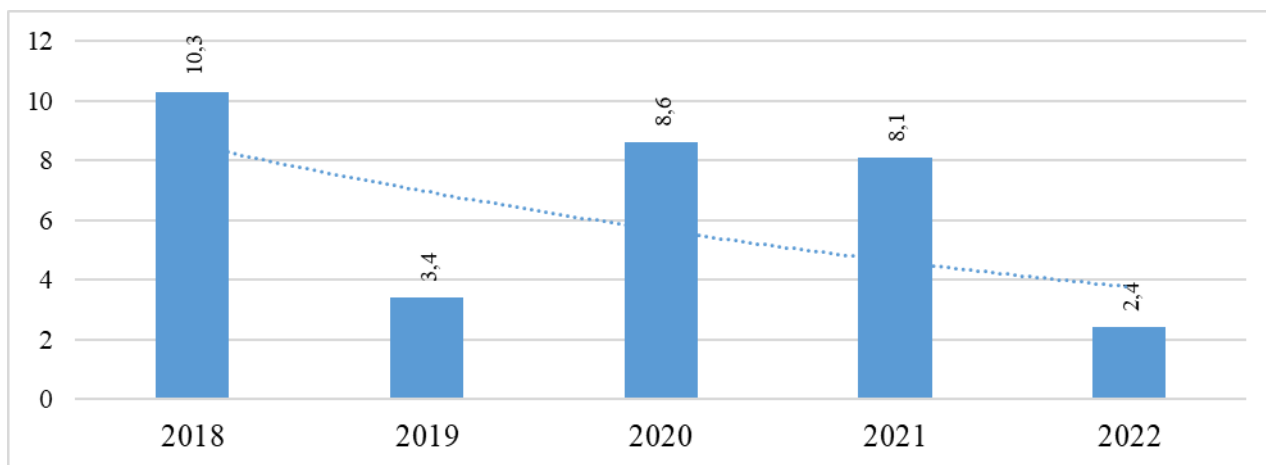


Рис. 2.9. Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у 2018-2022 роках, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Згідно з бюджетними розрахунками, найбільша документально підтверджена сума непогашених платежів припала на 2020 рік – 10,3 тис. грн. Однак у 2022 році цей показник суттєво знизився, зменшившись до 2,4 тисячі гривень.

У таблиці 2.4 наведені розрахунки складу зобов'язань балансу компанії протягом визначеного періоду часу.

Варто зазначити, що в структурі пасиву балансу ТОВ «ТЕРЕМОК» (розділ II) відсутні документально підтверджені довгострокові зобов'язання у вигляді гарантій та забезпечення. Крім того, відсутні зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (розділ IV).

За період з 2018 по 2022 рік у складі балансу корпорації відбулися помітні зміни.

Спостерігалось суттєве зростання частки власного капіталу в структурі зобов'язань, яка зросла з 42,8% у 2018 році до вражаючих 75,14% 2022 року. І навпаки, категорія, що охоплює поточні зобов'язання та резерви, зазнала помітного зниження, різко впавши з 57,2% до 24,86% протягом однакової тривалості.

Таблиця 2.4

**Структура пасивів балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках,
% до підсумку балансу**

Стаття пасивів	Період, роки					Абсолютне відхилення (2022/2018), +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	18,03%	39,08%	45,14%	56,02%	0,00%	-18,03%
Неоплачений капітал	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Усього за розділом I	42,80%	75,38%	71,65%	82,46%	75,14%	175,58%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
товари, роботи, послуги	40,40%	21,02%	15,29%	6,02%	0,00%	-40,40%
розрахунками з бюджетом	6,32%	3,05%	5,64%	5,30%	4,49%	71,04%
у тому числі з податку на прибуток	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
розрахунками зі страхування	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
розрахунками з оплати праці	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Інші поточні зобов'язання	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Усього за розділом III	57,20%	24,62%	27,69%	17,54%	24,86%	43,46%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Баланс	100%	100%	100%	100%	100%	X

Джерело: розраховано на основі Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Вивчивши динаміку та структуру балансу ТОВ «ТЕРЕМОК» стає очевидним, що відбулося зменшення поточних зобов'язань. Це означає підвищення фінансової самодостатності та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

2.2. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ фірма «Теремок»

Для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕРЕМОК» необхідно детально вивчити «Звіт про фінансові результати» за 2018-2022 роки.

У цьому дослідженні вкрай важливо заглибитися в коливання загального прибутку, отриманого від продажу продукції та інших джерел доходу для організації. Крім того, вкрай важливо оцінити витрати, понесені у виробництві товарів, наданні послуг і завершенні проєктів, а також інші види витрат. Також важливо оцінити фінансові результати компанії до будь-яких податків, включаючи податок на прибуток, і кінцевий чистий прибуток. Крім того, обов'язковим є розрахунок різноманітних метрик, що дозволяють оцінити рівень ліквідності, фінансової автономності та платоспроможності підприємства.

У таблиці 2.5 надається обґрунтована та детальна оцінка фінансово-економічних показників ТОВ «ТЕРЕМОК», яка пропонує повний огляд спостережуваних коливань.

Аналізуючи наведені деталі, стає очевидним, що компанія зазнала помітного зниження чистого доходу від продажу продукції. Цей спад становить зменшення в 0,47 рази протягом п'яти років, що свідчить про несприятливу тенденцію в економічних показниках досліджуваного підприємства.

Загалом спостерігалось помітне зниження більшості досліджуваних показників. Зокрема, відбулося зменшення чистої виручки від реалізації продукції (включаючи товари, послуги, роботи) з 1616,0 тис. грн у 2018 році до 753,1 тис. грн у 2022 році.

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що доходи та витрати компанії зазнали зниження приблизно в 0,47-0,48 рази

протягом п'яти років. До того ж, чистий прибуток також зменшився в 0,01 рази.

Таблиця 2.5

Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати

ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках, тис. грн.

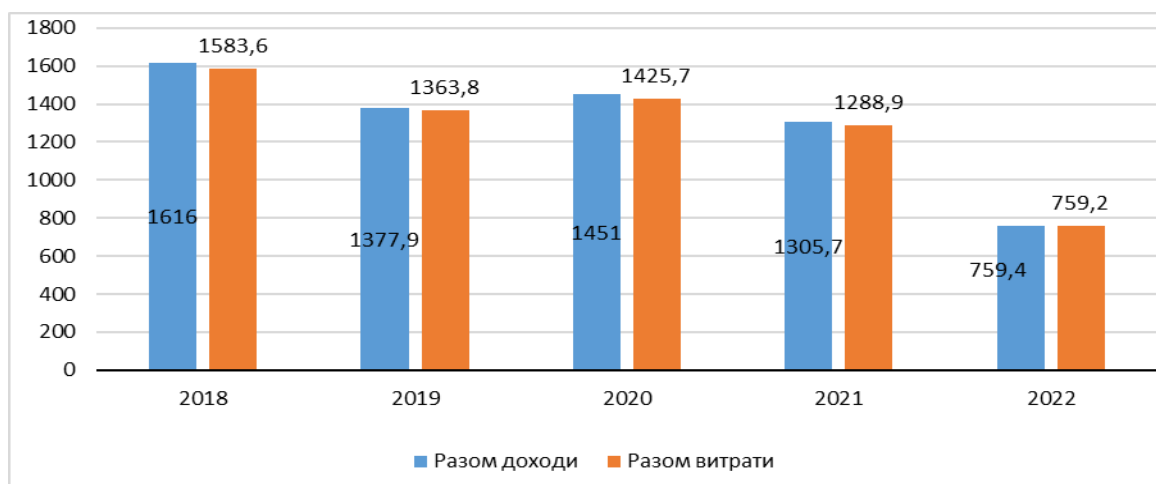
№	Стаття звіту	Період, роки					Відносне відхилення (2022/2018), разів
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1616,0	1374,3	1446,1	1300,8	753,1	0,47
2	Інші операційні доходи	0	3,6	4,9	4,9	6,3	в 6,3 разів (+)
3	Інші доходи	-	-	-	-	-	-
4	<i>Разом доходи</i>	1616,0	1377,9	1451,0	1305,7	759,4	0,47
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1519,3	1314,3	1237,2	1131,1	697,0	0,46
6	Інші операційні витрати	67,3	49,5	0	0	45,6	0,68
7	Інші витрати	0	0	188,5	157,8	16,6	в 16,6 разів (+)
8	<i>Разом витрати</i>	1583,6	1363,8	1425,7	1288,9	759,2	0,48
9	Фінансовий результат до оподаткування	29,4	14,1	25,3	16,8	0	0,00
10	Податок на прибуток	0	0	0	0	0	-
11	Чистий прибуток (збиток)	29,4	14,1	25,3	16,8	0,2	0,01

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Рис. 2.10 ілюструє коливання розділів фінансових результатів звіту ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» з 2018 по 2022 роки.

На рисунку 2.10 видно, що 2018 рік був найуспішнішим фінансовим роком підприємства з чистим прибутком 29,4 тис. грн. За цей же рік фінансовий результат до оподаткування також склав 29,4 тис. грн. Проте у 2019 році цей показник знизився до 14,1 тис. грн, щоб у 2020 році зрости до 25,3 тис. грн. Надалі фінансовий результат до оподаткування у 2021 році склав 16,8 тис. грн. Нарешті у 2022 році фінансовий результат вийшов на нейтральну позицію і склав 0 тис. грн.

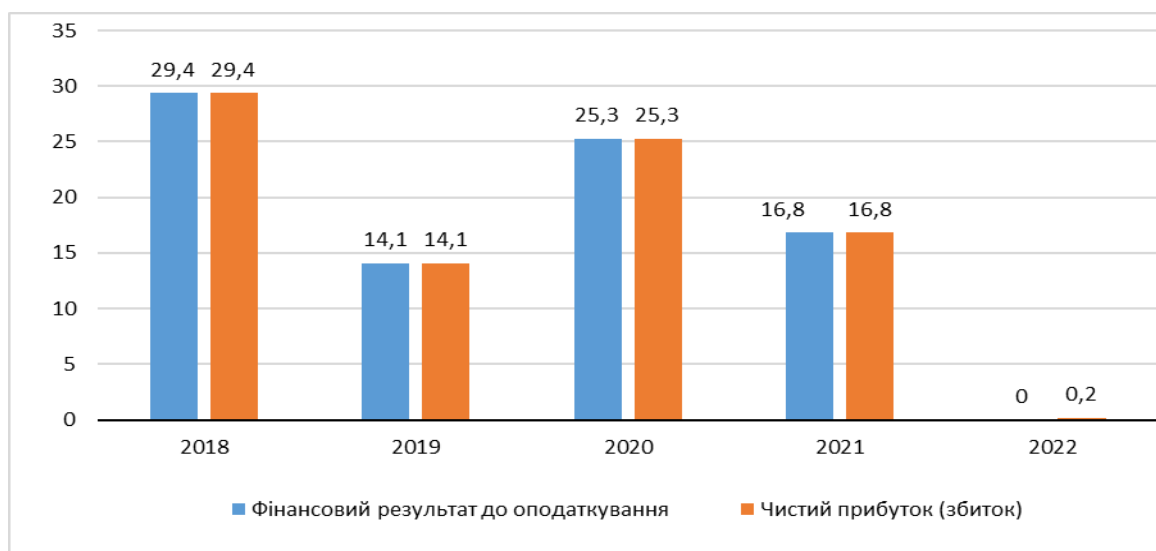
Протягом усього досліджуваного періоду не діяла жодна форма прибуткового податку.



**Рис. 2.10. Динаміка змін розділів звіту про фінансові результати
ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках, тис. грн.**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Аналіз чистого прибутку після оподаткування дає оцінку фінансових ресурсів, які підприємство може спрямувати на майбутнє зростання. У 2018 році ТОВ «ТЕРЕМОК» отримало чистий прибуток у розмірі 29,4 тис. грн, який у 2019 році знизився до 14,1 тис. грн. Пік чистого прибутку був у 2020 році, досягнувши 25,3 тис. грн, але згодом у 2021 році знизився до 16,8 тис. грн., а в подальшому зменшився до 0,2 тис. грн., у 2022 році.



**Рис. 2.11. Динаміка змін фінансових результатів діяльності
ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках, тис. грн.**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Ефективність діяльності підприємства можна визначити собівартістю його продукції, товарів, робіт, послуг. Наявні дані чітко демонструють стійку тенденцію до зниження собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг. Зокрема, у ТОВ «ТЕРЕМОК» відбулося зниження собівартості реалізованої продукції з 1 519,3 тис. грн у 2018 році до 697 тис. грн у 2022 році.

При дослідженні точного значення витрат виробництва в загальній структурі доходу (рисунок 2.12) стає очевидним, що цей показник послідовно зменшується. У 2018 році собівартість становила 94,07% виручки, а до 2020 року знизилася до 85,27%. Тим не менш, відбулося подальше зростання з 85,27% у 2020 році до 91,78% у 2022 році.

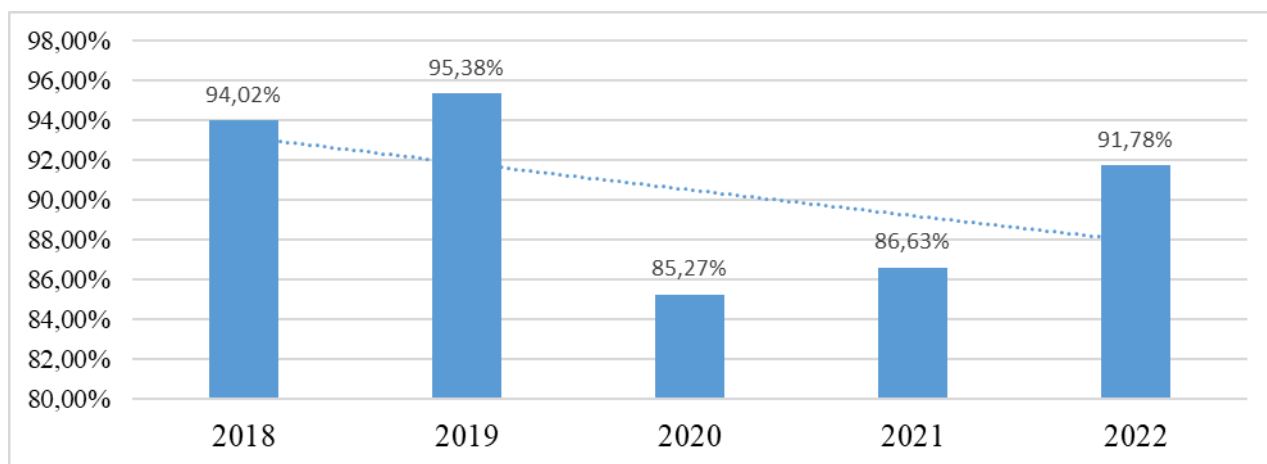


Рис. 2.12. Питома вага собівартості продукції у структурі доходів ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

У 2018 році ТОВ «ТЕРЕМОК» задокументувало найбільшу суму інших операційних витрат – 67,3 тис. грн. При цьому до 2022 року ці видатки скоротилися лише до 45,6 тис. грн, тобто значно зменшилися.

За весь досліджуваний період відбулося суттєве зниження загальних операційних витрат підприємства на загальну суму 21,7 тис. грн.

Щодо додаткових витрат, понесених досліджуваною компанією, слід зазначити, що вони склали 188,5 тис. грн у 2020 році, 157,8 тис. грн у 2021 році та суттєво знизилися до 16,6 тис. грн у 2022 році. Важливо

підкреслити, що ніяких додаткових витрат не здійснено протягом 2018 та 2019 роки.

Після детального вивчення фінансового звіту ТОВ «ТЕРЕМОК» за період з 2018 по 2022 роки, як показано в таблиці 2.6, стає очевидним, що частка чистого доходу, отриманого від реалізації продукції компанії, коливалася від 100% у 2018 році до приблизно 99,17% у 2022 році в межах сукупного доходу.

Таблиця 2.6

**Структура показників звіту про фінансові результати
ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» у 2018-2022 роках, %**

	Стаття звіту	Період, роки					Абсолютне відхилення (2022/2018), +/-
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 4	100,00%	99,74%	99,66%	99,62%	99,17%	99,17%
2	Інші операційні доходи, % до рядку 4	0,00%	0,26%	0,34%	0,38%	0,83%	0,83%
3	Інші доходи, % до рядку 4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4	<i>Разом доходи</i>	100%	100%	100%	100%	100%	X
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 8	95,94%	96,37%	86,78%	87,76%	91,81%	95,69%
6	Інші операційні витрати, % до рядку 8	4,25%	3,63%	0,00%	0,00%	6,01%	141,33%
7	Інші витрати, % до рядку 8	0,00%	0,00%	13,22%	12,24%	2,19%	2,19%
8	<i>Разом витрати</i>	100%	100%	100%	100%	100%	X
9	Фінансовий результат до оподаткування, % до рядку 4	1,82%	1,02%	1,74%	1,29%	0,00%	-1,82%
10	Податок на прибуток, % до рядку 4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
11	Чистий прибуток (збиток), % до рядку 4	1,82%	1,02%	1,74%	1,29%	0,03%	1,45%

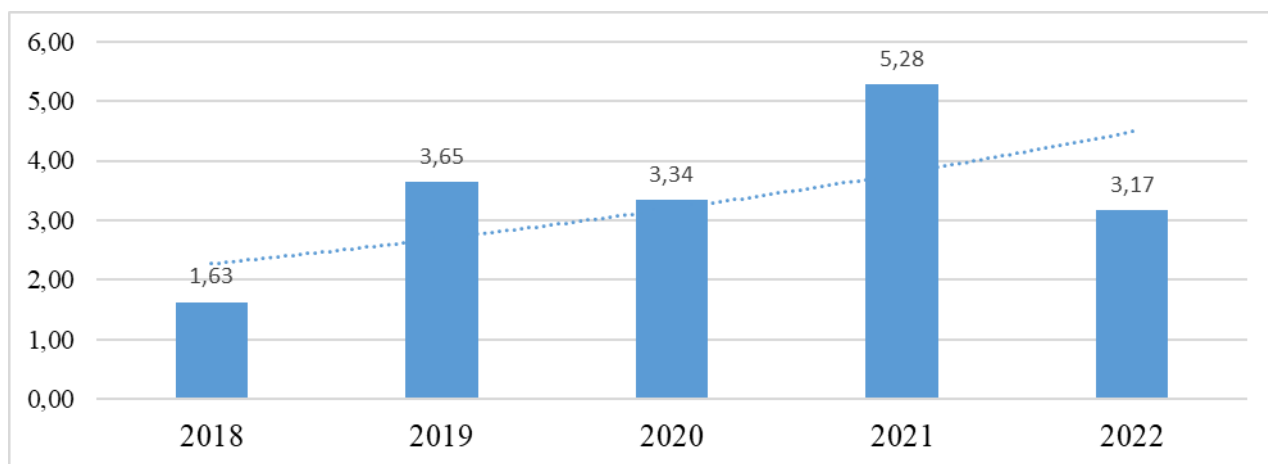
Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Протягом усієї фінансової звітності компанії основною категорією витрат незмінно залишалися витрати на виробництво, що становило понад 90% загальних витрат кожного року, за винятком 2020-2021 років. І навпаки, частка додаткових операційних доходів та інших доходів залишалася відносно незначною.

Виконуючи роботу далі, звернемо увагу на розрахунок показників ліквідності та фінансової автономності ТОВ «ТЕРЕМОК».

Показник загальної ліквідності демонструє здатність компанії виконувати свої негайні фінансові зобов'язання за рахунок використання легкодоступного оборотного капіталу. Коефіцієнт, якого дорівнює або перевищує 1,0, що зазвичай вважається таким, який входить у сферу типового еталонного значення.

Результати розрахунку коефіцієнта загальної ліквідності для досліджуваного підприємства з 2018 по 2022 роки зображені на рисунку 2.13.



**Рис. 2.13. Значення коефіцієнту загальної ліквідності
ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» упродовж 2018-2022 років**

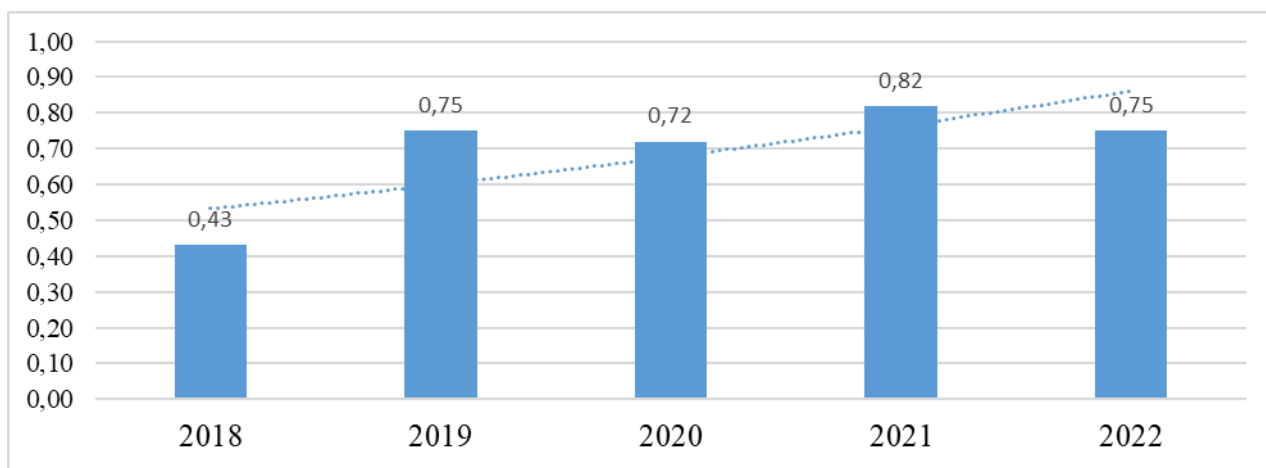
Джерело: побудовано на основі розрахунків за даними Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Результати обчислення коефіцієнта фінансової автономії проілюстровано на рисунку 2.14.

Показник фінансової автономності – це поняття, яке розкриває частку капіталу, внесеного власниками підприємства, порівняно із загальною

вартістю його активів. Цей розрахунок виходить шляхом ділення показника «Власний капітал» на конкретну грошову суму, зазначену в балансі компанії.

Протягом усього терміну дії компанія стабільно підтримувала коефіцієнт загальної ліквідності, який знаходився в допустимих межах, перевищуючи мінімальне значення 1,0. Тим не менш, відбулося помітне збільшення цього співвідношення, яке піднялося з 1,63 у 2018 році до 3,17 у 2022 році.



**Рис. 2.14. Значення коефіцієнту фінансової автономії
ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» упродовж 2018-2022 років**

Джерело: побудовано на основі розрахунків за даними Балансу ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Протягом багатьох років спостерігалася стійка тенденція до зростання коефіцієнта фінансової автономності. Починаючи з 0,43 у 2018 році, він неухильно зростав і досяг 0,75 у 2022 році.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ фірма «Теремок»

Далі, вважаємо за доцільне, провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ фірма «ТЕРЕМОК», застосувавши один із найбільш поширених і дієвих метод SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз служить зручним інструментом для оцінки та порівняння різних факторів, що впливають на підприємство. Це дозволяє комплексно досліджувати як внутрішні, так і зовнішні елементи [19, с. 58].

Важливо мати на увазі, що під час формулювання стратегій як можливості, так і загрози мають потенціал зазнати повної трансформації. Це означає, що те, що спочатку може виглядати як можливість, може швидко перетворитися на загрозу, якщо нею скористається конкурент [23, с.548].

Для початку окреслимо сильні риси ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»:

- Наявність дилерських контрактів дозволяє встановлювати найбільш конкурентоспроможні ціни в межах міста та швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

- Вибір доступних продуктів охоплює найбільш затребувані бренди на ринку, деякі з яких займають домінуючі позиції.

- Можливість маркетингу та зберігання значних кількостей товарів.

- Система мотивації працівників реалізується шляхом застосування преміювання генеральним директором ТОВ фірма «ТЕРЕМОК». Цими бонусами нагороджуються працівники, які продемонстрували успішну роботу. За підсумками кожного місяця кращий менеджер отримує винагороду, розмір якої визначається обсягом відвантаження.

- Директор є власником приміщення, а це означає, що менеджер звільняється від сплати орендної плати, що відрізняє його від конкурентів, яким у цьому плані не так пощастило.

- Вигідне географічне положення.

Слабкі риси ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»:

- З точки зору економічного зростання, сектори торгівлі та роздрібною торгівлі залишаються недостатньо розвиненими.

- Сама філія підприємства не має популярності серед фахівців суміжних галузей.

- Неадекватне та нерозвинене управління складською логістикою.

- Відсутність транспорту та складських приміщень, оснащених спеціалізованою технікою та інструментом.

Розглянемо потенційні можливості ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»:

- Попит в різних продуктах залишається постійним, сприяючи зростанню та розширенню основних продуктів і супутніх послуг.

- Просування нових ініціатив та напрямів.

- Вихід на неосвоєні ринки або окремі сегменти ринку.

Насамкінець розглянемо зовнішні небезпеки, з якими стикається ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»:

- Посилення конкуренції з боку основних конкурентів і вихід на ринок іноземних виробників призвели до загострення конкуренції та насичення ринку.

- Рівень інфляції зростає.

- Коливання попиту протягом різних сезонів впливає на різні позиції, що потенційно може призвести до фінансових втрат підприємства в періоди зниження попиту.

- Залежність від коливань обмінного курсу є визначальним фактором для низки позицій.

Результати SWOT-аналізу подаємо в табличному виразі у вигляді таблиці 2.7 [13].

Після проведення ретельного дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ стало очевидно, що досліджуване підприємство має значні перспективи для розширення своєї діяльності.

Сильні сторони підприємства, які включають встановлені дилерські угоди, домінуючу позицію на ринку та розвинену інфраструктуру оптової торгівлі, у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища дозволяють більш ефективно здійснювати свою діяльність на ринку будівельних товарів.

SWOT-матриця служить заключним етапом у побудові комплексного SWOT-аналізу діяльності ТОВ фірма «ТЕРЕМОК», що допомагає отримати

точні висновки з аналізу та сформулювати відповідні стратегії для сприяння розширенню бізнесу.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК»

	(S) Сильні сторони організації	(W) Слабкі сторони організації
Внутрішнє середовище	- наявність дилерських договорів дозволяють встановлювати найнижчі ціни міста та швидше реагувати на зовнішні зміни; - асортимент пропонованої продукції; - продукція, що має найбільший попит на ринку, є монополіні позиції; - можливість продажу та зберігання великих обсягів продукції; - застосування системи мотивації працівників; - приміщення перебуває у власності директора; - вигідне розташування.	- нерозвинена торговельно-роздрібна мережа; - недостатня популярність самого філіалу компанії серед спеціалістів суміжних галузей; - слабо розвинена складська логістика; - брак транспорту та забезпечення складів спецтехнікою.
Зовнішнє середовище	(O) Можливості - стійкий платоспроможний попит на продукцію; - розвиток попиту на основну продукцію та суміжних послуг; - розробка нових ринків; - розвиток нових проєктів і напрямів; - вихід на нові ринки чи сегменти ринку.	(T) Загрози - зростання інфляції; - сезонність попиту на ряд позицій, можливість збитків підприємства у періоди зниженого попиту; - залежність щодо низки позицій від валютного курсу; - зростання конкуренції з боку великих конкурентів;

Джерело: складено автором

Розрізняють чотири стратегічні дії, організовані у вигляді квадрата, які допомагають підвищити конкурентоспроможність продукту шляхом використання його сильних сторін і зниження зовнішніх загроз, а також ефективно використати можливості для зростання бізнесу.

Таблиця 2.8 відображає матрицю SWOT-аналізу.

Після проведення комплексного SWOT-аналізу та оцінки загальної ситуації стає очевидним, що ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» стикається з проблемами щодо своїх постачальників. Крім того, ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» не має ефективних маркетингових стратегій і намагається підтримувати стабільний рівень популярності. Ці проблеми разом заважають зростанню та розвитку бізнесу.

Здійснений нами SWOT-аналіз було проведено використовуючи внутрішні джерела інформації. Це передбачало вивчення фінансової звітності

та статистичних даних досліджуваного підприємства. Використовуючи ті самі джерела інформації, вважаємо за доцільне, здійснити PEST-аналіз, який зосереджується на глобальному макросередовищі галузі.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК»

	Список сильних сторін: - наявність дилерських договорів дозволяють встановлювати найнижчі ціни міста та швидше реагувати на зовнішні зміни; - асортимент пропонованої продукції; - продукція, що має найбільший попит на ринку, є монопольні позиції; - можливість продажу та зберігання великих обсягів продукції; - застосування системи мотивації працівників; - приміщення перебуває у власності директора; - вигідне розташування.	Список слабких сторін: - нерозвинена торгово-роздрібна мережа; - недостатня популярність самого філіалу компанії серед спеціалістів суміжних галузей; - слабо розвинена складська логістика; - брак транспорту та забезпечення складів спецтехнікою.
Список загроз: - зростання конкуренції зі сторони великих конкурентів і проникнення на ринок зарубіжних виробників; - зростання інфляції; - сезонність попиту на ряд позицій, можливість збитків підприємства у періоди зниженого попиту; - залежність щодо низки позицій від валютного курсу.	- вигідне розташування порівняно з мережевими конкурентами; - незважаючи на валютну кризу та споживче «затишшя» у ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК» для постійних клієнтів надає систему знижок.	- через зростання цін на продукти у постачальників та валютної кризи, собівартість товару стає високою та може вплинути на вартість; - Наявність на ринку конкурентів з розкрученим брендом може погано позначитися на розвитку.
Список можливостей: - Стійкий платоспроможний попит на продукцію; - розвиток попиту на основну продукцію та супутні послуги; - розробка нових проєктів і напрямів; - вихід на нові ринки чи сегменти ринку.	- завдяки кваліфікованому та досвідченому персоналу, погіршуються позиції конкурентів, адже більшість клієнтів звертають увагу на обслуговування; - Висока якість товарів має велику роль для залучення до співпраці фірми-супутники.	- відсутність реклами може призвести до погіршення позицій ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК»; - через високі ціни на товар, багато споживачів не можуть дозволити собі купити товар ТОВ ФІРМА «ТЕРЕМОК».

Джерело: складено автором

Маркетинговий інструмент, відомий як PEST-аналіз або STEP-аналіз, був створений з метою виявлення різних факторів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-операції підприємства. Ці фактори охоплюють політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Далі, здійснимо оцінку впливу цих чотирьох складових середовища на діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК».

В першу чергу, здійснимо аналіз політичних факторів, регулювання яких здійснює влада.

Політичні аспекти охоплюють низку питань, насамперед щодо змін чинного законодавства. Важливою зміною є ембарго на імпорт товарів як з країн ЄС, так і з США, яке було введено в дію 6 серпня 2014 року. Це ембарго є результатом наказу про застосування спеціальних економічних заходів, спрямованих на захист безпеки України. Наказом встановлено, що всі органи державної влади, місцевого самоврядування, юридичні та фізичні особи, що перебувають під юрисдикцією України, повинні дотримуватись положення про те, що протягом року з дня набрання чинності наказу, зовнішньоекономічні операції з імпорту окремих сільськогосподарських товарів, сировини та продуктів харчування з країн, які запровадили економічні санкції щодо українських юридичних та/або фізичних осіб забороняються.

Далі розглянемо економічні фактори, які ілюструють стан розподілу ресурсів виключно на державному рівні. Саме цей аспект є головною передумовою функціонування підприємства.

Економічні чинники: з точки зору економічного стану країни, нині спостерігається нестабільний фон і зростання цін на нафту. Валютна криза в Україні, яка почалася в 2014 році, є наслідком значної девальвації української гривні по відношенню до іноземних валют. Така девальвація призвела до зростання цін постачальників на товари через падіння курсу гривні. Крім того, існує високий рівень безробіття, що супроводжується повсюдним скороченням штатів підприємств і проблемами із заробітною платою, що призводить до зменшення притоку відвідувачів. Окрім того, новим витком економічної кризи стало повномасштабне вторгнення на територію України сусідньої країни.

Крім того, варто взяти до уваги суспільні виклики, які відіграють важливу роль у формуванні значних споживчих уподобань.

У загальному розподілі доходів населення України значна частка припадає на придбання товарів та оплату послуг. Зокрема, у 2020 році ця частка становила 73,6%, а у 2021 році вона зросла на 1,4%, досягнувши загалом 75,0% [33].

Дослідження технологічних факторів відіграє вирішальну роль у виявленні закономірностей технологічного прогресу, які, у свою чергу, впливають на зміни на ринку, потенційні втрати та впровадження нових продуктів.

Четвертий фактор, який слід враховувати, — це вплив технологій. Це в тому числі впровадження нового складського обладнання, яке значно скоротило час збору товарів. Крім того, впровадження нових програм покращило відстеження та облік усіх товарів на складі підприємства. Це дає змогу підприємству класифікувати свої ресурси за рівнем їх важливості наприкінці кожного місяця. Крім того, в галузі також помітна тенденція до розвитку конкурентоспроможних технологій.

Щоб забезпечити наочне відображення проблеми, що розглядається, запропонуємо загальний огляд PEST-аналізу у вигляді таблиці 2.9.

На наступному кроці, вважаємо за доцільне, оцінити ступінь впливу визначених факторів.

Таблиця 2.9

Таблиця PEST-аналізу

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
- зміни у законодавстві; - становище України на міжнародному ринку; - Державне регулювання конкуренції.	- валютна криза; - зростання цін у постачальників; - рівень безробіття.
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
- зниження середнього доходу населення; - збільшення частки користування послугами; - збільшення запитів зі сторони споживачів.	- нові технології складського обладнання; - розвиток конкурентних технологій; - розвиток комп'ютерних технологій (ККА).

Джерело: складено автором

Оцінка рівня впливу даного фактора є суб'єктивною оцінкою експертів. Вплив кожного фактора оцінюється за п'ятибальною шкалою, де п'ять означає сильний вплив, а один – відсутність загрози.

Знак «+» присвоюється факторам, віднесеним до категорії «можливості», тоді як знак «-» присвоюється факторам, віднесеним до категорії «загрози». Середньозважені бали визначаються шляхом множення ваги події на силу її впливу. Згодом необхідно розрахувати загальну зважену оцінку для підприємства.

Результати цих розрахунків представлено у вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Важливість виявлених факторів

Чинник	Ступінь впливу
Політичні фактори	
1. Зміни у законодавстві	-5
2. Положення України на міжнародному ринку	-3
3. Державне регулювання конкуренції	+3
Економічні фактори	
1. Валютна криза	-5
2. Зростання цін у постачальників	-5
3. Рівень безробіття	-1
Соціальні фактори	
1. Зниження рівня середнього доходу населення	-2
2. Збільшення частки користування послугами	+2
3. Збільшення запитів зі сторони споживачів	+1
Технологічні фактори	
1. Нові технології	+3
2. Розвиток конкурентних технологій	+3
3. Розвиток комп'ютерних технологій (ККА)	+1
ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК	-8

Джерело: складено автором

Оцінивши ступінь впливу різних елементів макросередовища, було зроблено загальний висновок.

З огляду на отриману оцінку, яка має негативне значення і становить (-8), вважаємо, досить обґрунтованим стверджувати, що досліджуване підприємство опиняється в скрутному становищі, оскільки її вплив є несприятливим.

У ході комплексного PEST-аналізу було встановлено, що на діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» впливають як позитивні, так і негативні фактори. Основна проблема виникає в економічному та політичному кліматі країни, як засвідчив аналіз. Це основна причина зростання цін у постачальників і дефіциту продукції на ринку.

Враховуючи актуальність виявленої проблеми, підприємству вкрай необхідно передбачити свою подальшу діяльність і розробити відповідні заходи для вирішення цієї проблеми, зокрема шляхом посилення інноваційно-інвестиційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Впровадження збалансованої системи показників для удосконалення стратегічного управління організацією підприємства

В кризових умовах сьогодення успішна господарська діяльність виробничих підприємств перш за все залежить від вірно обраної стратегії діяльності та ефективності її впровадження.

В жорстких конкурентних умовах, які посилюються нестабільністю економічного середовища, в яких функціонують підприємства, необхідно приймати раціональні та стратегічно обґрунтовані рішення, для прийняття яких іноді не достатньо стандартизованих фінансових показників. Відповідно, перед підприємством постає завдання дослідження не лише фінансової сторони діяльності, а й інших сфер управління, їх аналіз та прогноз успішної діяльності на ринку в майбутньому. Досить ефективним визнається для цього управління на основі збалансованої системи показників, яка дозволяє змінити погляд на стратегію, перетворивши її в комплекс узгоджених дій, на основі яких можливо ефективно здійснювати тактичний та оперативний менеджмент.

CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) - Інститут сертифікованих бухгалтерів з управлінського обліку в своїй офіційній термінології подає таке визначення збалансованої системи показників: «Збалансована система показників - це підхід, що слугує для забезпечення керівництва компанії інформацією, яка може допомогти в визначенні стратегічної політики, а також цілей компанії. Дане поняття акцентує увагу на тому, що особу-користувача, потрібно неупередженим та об'єктивним способом забезпечити інформацією, що буде направлена на всі основні ланки функціонування організації. Інформація, що надаватиметься має включати в

себе і фінансові, і нефінансові складові і давати аналіз таким ділянкам, як прибутковість організації, задоволення потреб споживачів, результативність діяльності та впровадження інновацій» [5].

Вивчаючи досвід західних фахівців, ми встановили, що послідовна реалізація стратегічних планів розвитку - це та ділянка, на якій багато компаній зазнають невдачі. Тому, виправданим є й інтерес до технології, яка дозволяє за допомогою досить простих методів йти наміченим шляхом і контролювати ефективність оперативної діяльності [9].

Тому, на нашу думку, застосування методики збалансованої системи показників у практичну діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» дасть змогу компанії – виробнику диверсифікованої продукції якомога успішніше пристосуватися до кризових умов сучасної економіки та, обравши стратегію для виживання, ефективно впровадити її у господарювання, зберігши при цьому наявний потенціал, зміцнити свою позицію на ринку та розширити вплив на ньому.

Варто зауважити, що методика збалансованої системи показників дає змогу впровадити існуючу стратегію, але ніяк не створити нову. Крім того, збалансована система показників представляє систематизований метод опису стратегічних дій для ефективної їх реалізації. Збалансована система показників сприяє висловленню стратегії за допомогою операційних термінів, реорганізації компанії у відповідності до раніше прийнятої стратегії, а також до перетворення стратегії в безперервний процес, із залученням всіх співробітника підприємства до процесу реалізації стратегії.

Однак, слушним буде наголосити те, що незважаючи на всі свої переваги, впровадження збалансованої системи показників на ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» повинна застосовуватися не замість, а разом з традиційними засобами обліку, аналізу та контролю. Компанія не повинна обмежуватися тільки лише введенням збалансованої системи показників. Наші пропозиції стосуються також реорганізації діяльності за допомогою різноманітних ініціатив удосконалення за потреби на кшталт: управління якістю, орієнтація

на споживача, виробництво «точно в строк», делегування повноважень працівникам, реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів, управління операційними витратами і т. д. [5]

Розглянемо більш детальніше процес застосування методики збалансованої системи показників.

Важливим для розуміння нам видається те, що збалансована система показників не замінює системи оцінки повсякденних параметрів. При впровадженні збалансованої системи показників тактичний менеджмент (фінансові бюджети, щомісячні управлінські звіти) і стратегічний менеджмент (збалансована система показників) мають інтегруватися в єдиний безперервний процес, що полягає у встановленні зв'язку між стратегією і процесом складання бюджету, в тому числі складання двох бюджетів – стратегічного і операційного, проведенні нарад менеджерів для періодичного обговорення стратегії, а також у розвитку постійного процесу вивчення і адаптації стратегії. Пріоритети та збалансовані системи повинні коректуватися, не чекаючи складання бюджету на наступний рік, тобто стратегія повинна стати безперервним процесом, а не одноразовою акцією, що проводиться один раз на рік.

Якщо компанія інвестує в нові перспективи, її успіх не може бути оцінений протягом короткострокового періоду за допомогою традиційних виключно фінансових показників, які не оцінюють результатів вкладень в чинники, які створять вартість в майбутньому.

Прагнення досягти стабільних високих короткострокових фінансових результатів призводить до скорочення витрат на розробку нових продуктів, процесів модернізації, навчання і розвиток персоналу, вдосконалення інформаційних технологій, збільшення і розвиток клієнтської бази. Незважаючи на скорочення поточних витрат, компанія втрачає майбутні вигоди, знижує свою конкурентоспроможність.

Крім того, за останні десятиліття класичне розуміння бізнесу як механізму виключно для отримання прибутку зазнало серйозних змін.

Сучасний підхід розглядає його вже як складну систему взаємовідносин між власниками, працівниками, споживачами, державою та іншими зацікавленими сторонами [5].

Збалансована система показників ефективності надає керівництву інструмент для отримання бажаних результатів в складних умовах жорсткої конкуренції, в яких працюють сьогодні всі компанії. Саме тому чітке розуміння цілей і завдань, а також методів їх досягнення та вирішення є життєво необхідним.

У нових ринкових умовах компанії можуть успішно працювати при наявності наступних необхідних умов: наявність тісної взаємодії з покупцями і постачальниками; інтеграція бізнес-процесів; орієнтація на покупця; постійні інновації; підвищення ролі працівників інтелектуальної праці у всіх сферах, в тому числі і в виробництві.

Збалансована система показників переводить стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох основних складових: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання. За допомогою даних складових менеджери можуть відповісти на такі основні питання: якою компанія представляється своїм акціонерам і потенційним інвесторам (складова фінансів); якою компанія представляється своїм покупцям (складова клієнтів); які бізнес-процеси компанія повинна поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися (складова внутрішніх бізнес-процесів); чи може компанія продовжувати свій розвиток, підвищувати ефективність і збільшувати свою вартість (складова навчання і росту).

Зобразимо взаємозв'язок елементів збалансованої системи показників на рис. 3.1.

Завдання збалансованої системи показників полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, цілком відчутні завдання і показники.



Рис. 3.1. Взаємозв'язок збалансованої системи показників

Джерело: сформано автором.

Етапи побудови системи збалансованих показників можна розділити на:

- 1) формулювання стратегії і переведення її в конкретні стратегічні завдання;
- 2) встановлення відповідності між стратегічними цілями і показниками їх досягнення, інформування про це підрозділів компанії, а також річними бюджетами;
- 3) планування, визначення цілей і стратегічних ініціатив;
- 4) розширення стратегічної зворотного зв'язку і інформованості [25].

Для побудови працюючої збалансованої системи показників ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» необхідно керуватися наступними вимогами: вибрані показники повинні повністю відповідати затвердженій стратегії; формат звіту

повинен бути зрозумілий особам, для яких цей звіт створювався (від керівництва до виконавців); виконання системи показників має супроводжуватися регулярним контролем і аналізом, повинні існувати стимули, як моральні, так і матеріальні, які пробуджують інтерес до системи показників, повинен існувати зворотний зв'язок між виконавцями і розробниками збалансованої системи показників.

Для впровадження збалансованої системи показників у компанії, перш за все, повинна бути сформульована чітка, структурована стратегія. Варто уникати розпливчастих формулювань, на кшталт, «стабільність на ринку», «підвищення рентабельності», «зниження витрат». Ці фрази ніяк не орієнтовані на втілення стратегічних цілей в життя. Тому, першим кроком до впровадження проект по збалансованій системі показників на досліджуваному підприємстві ми радимо починати зі збору даних для формалізації стратегії [9].

Для цього можна використовувати як зовнішні джерела інформації (огляди ринку, дослідження на замовлення, реклама і т. д.), так і внутрішні (фінансова звітність, статистика виробництва, продажу, якості та т. д.). На цьому етапі необхідно підключити велику кількість співробітників компанії. Дану задачу також можна вирішити за допомогою інтерв'ювання та анкетування.

Головною перевагою анкетування, на нашу думку, є значна економія часу. Анкета вже містить готовий перелік питань і дозволяє, з одного боку, аналізувати реакцію співробітників на дії керівної ланки, а з іншого - отримати особисту думку кожної людини про шляхи розвитку компанії.

Дані, отримані в ході анкетування та інтерв'ю, повинні бути перетворені в розгорнутий аналітичний звіт.

На його основі ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» має формувати свою місію, бачення та збалансовану систему показників відповідно до ситуації, яка склалася на ринку.

Для ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» нами була розроблена стратегічна карта,

що представлена на рис. 3.2

Для ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» нами була розроблена стратегічна карта , що представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Стратегічна карта ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Джерело: складено автором за даними [5, 9, 25].

Зазначимо, що визначити потрібних показників в кризових умовах фінансування є досить проблематичним через досить високу вартість збору і обробки даних за показниками. Однак, на нашу думку, у будь-якому випадку навіть при відсутності інформації не варто відмовлятися від таких показників. Поки не буде зібрано достатньо статистичних даних, їх можна заповнювати оціночними даними.

Дослідивши ринок будівельних матеріалів, позицію ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» на ньому, нами було зроблено висновок, що для досліджуваного підприємства, на нашу думку, варто дотримуватися стратегії, яку можна охарактеризувати як зниження загальних витрат, що буде виправдано, зважаючи на конкуренцію в галузі та частку ринку компанії.

Зважаючи на те, що першочерговою конкурентною перевагою компанії – має стати низька ціна, то основою стратегії буде зниження всіх витрат, як змінних, так і постійних. Зауважимо, що окрім конкурентоспроможних цін, для підвищення рівня продажів компанія повинна також надавати постійну високу якість продукції та обслуговування.

На основі представленої стратегічної карти була розроблена збалансована система показників ТОВ фірма «ТЕРЕМОК», що зображена в табл. 3.1.

Збалансована система - інструмент реалізації цілей, що дозволяє зв'язати стратегічне управління з оперативним на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Збалансована система показників будується зверху, тобто стратегічні цілі бізнесу логічно поділяються на окремі складові, що стають завданнями менеджменту. Якщо стратегічні цілі виведено некоректно, то помилки обов'язково знайдуть своє відображення в задачах і показниках ефективності відділів та окремих співробітників, а стратегія так і залишиться нереалізованою, які б методи мотивування персоналу не застосовувалися.

Так, наприклад, якщо стратегічна мету сформульовано як витіснити всіх конкурентів з ринку за рік, а частка ринку компанії становить при цьому менше 1%, то всі спроби розробити завдання, спрямовані на досягнення цієї

Таблиця 3.1.

Збалансована система показників для ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

Складова	Стратегічна ціль	Показник	Методика розрахунку показника
Фінансова	Підвищити прибутковість компанії	Рентабельність продажів	Прибуток / Виручка
	Знизити витрати	Зниження питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції	Постійні витрати / Витрати
		Збільшення питомої ваги маржинального доходу у виручці від реалізації	$(\text{Виручка} - \text{Змінні витрати}) / \text{Виручка} = \text{Маржинальний дохід} / \text{Виручка}$
Клієнтська	Збільшення продажів	Збільшення продажів	Число нових клієнтів за звітний період / Число клієнтів на початок періоду
		Збереження клієнтської бази	Число клієнтів, які не є новими протягом звітного періоду, на кінець звітного періоду / Число клієнтів на початок звітного періоду
		Збільшення обсягів закупівель клієнтом	Виручка / Число клієнтів
	Задоволеність первинних клієнтів	Показник задоволеності первинних клієнтів	Анкетування
	Задоволеність кінцевих клієнтів	Показник задоволеності кінцевих клієнтів	Анкетування
	Надійні постачальники	Своєчасність поставки	Наявність оптимального асортименту Термін затримки поставки (дні)
	Низька ціна / Низькі витрати на придбання	Ціни на продукцію в порівнянні з аналогічними показниками продукції конкурентів	Маркетингові дослідження
		Точне і якісне виконання замовлення	Число повернень через пересортицю або брак
	Якість	Число повернень в сумарному вираженні	Вартість повернутої продукції / Виручка
Внутрішня	Надійні і низьковитратні постачальники	Ціни на сировину, матеріали і послуги	Відхилення від бюджетів
		Точне і якісне виконання замовлень	Число годин простою через несвоєчасну / неякісну поставку Число невиконаних замовлень з-за несвоєчасної / неякісної
	Ефективне використання основних засобів	Фондовіддача	Виручка / Середньорічна вартість основних засобів
	Поліпшення якості продукції	Втрати від браку	Втрати від шлюбу / Вартість виробленої продукції

Продовження таблиці 3.1.

		Відсоток продукції, що не поверталася на доопрацювання або переробку	Продукція, яка не поверталася на доопрацювання або переробку / Вироблена продукція
	Постійний асортимент найбільш прибуткових продуктів	Збільшення частки продукції з найбільшими ставками маржинального доходу	Ціна продукту - питомі змінні витрати на продукт
	Оперативна робота з клієнтами	Число скарг з боку клієнтів і час реагування на них	Число, години (дні)
Навчання та розвиток	Зростання професіоналізму співробітників	Зниження число помилок персоналу	Додаткові витрати, що виникли в зв'язку з помилками персоналу
	Лояльність співробітників	Коефіцієнт плинності кадрів	Число звільнених / Середньооблікова чисельність персоналу
	Відсоток відхилень від нормативів і бюджетів	Відсоток відхилень від нормативів і бюджетів	Середнє арифметичне суми відхилень від нормативів і бюджетів

Джерело: складено автором за даними підприємства.

мети, і показники її досягнення можуть виявитися безрезультатними. Тому в своєму дослідженні ми ставили фінансові цілі, які досяжні при поточній ринковій кон'юктурі [9].

Така велика кількість показників, які на нашу думку, якнайповніше характеризуватимуть успішність впровадження стратегії, пояснюється, насамперед, тим, що по-перше, збалансована система не призначена для відстеження щоденних оперативних питань і не замінює оперативних управлінських звітів, по-друге, навіть показники прибутковості не можуть дати однозначно позитивної відповіді про успіх компанії і не є єдиними показниками для управління, тим більш стратегічного. Показники для системи збалансованих показників вибираються так, щоб увагу керівників і працівників було сконцентровано на тих факторах, які можуть привести до великих досягнень в конкурентному середовищі.

Для досягнення фінансової мети ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» варто звернути увагу на 2 цілі: збільшення рентабельності, а також зниження витрат.

При розробці клієнтської складової необхідно було прийняти до уваги, що існують дві групи клієнтів.

Перша група - це оптові покупці, які перепродують далі придбані будівельні матеріали, в основному це підприємства роздрібної торгівлі.

Друга група - це клієнти клієнтів, тобто кінцеві клієнти. Тому необхідно розділити клієнтську складову на дві групи: первинні клієнти і кінцеві клієнти.

Збільшення прибутковості прямих клієнтів стараннями постачальника забезпечить лояльність клієнтів і збереження клієнтської бази, проте в даному випадку не можна забувати про власні доходи, так як збільшення прибутку клієнта за рахунок власної зменшить привабливість підприємства для акціонерів.

Показники лояльності прямих клієнтів в системі збалансованих показників зосереджені на зниженні загальних витрат первинних споживачів та дотриманні якості продукції. Відповідно, ми пропонуємо в клієнтській складовій виділити мету: висока якість за розумну ціну і розробка оптимального асортименту.

Компанії, які займаються лише поліпшенням якості і вдосконаленням виробництва, часто не пов'язують очікувані результати ні з клієнтської, ні з фінансової складовими. Збалансована система показників допомагає перевести виробниче вдосконалення і підвищення якості в зростання доходів, зниження витрат, зниження витрат виробничих і трудових ресурсів.

Для ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» нами було виділено завдання операційного менеджменту та менеджменту клієнтів. Інновації, що проводяться в компанії, стосуються тільки питань зниження витрат, тому інноваційні цілі нами були об'єднані з цілями операційного менеджменту. Основними завданнями операційного менеджменту є набуття статусу надійних і низьковитратних постачальників серед своїх покупців, ефективного використання основних засобів і поліпшення якості продукції.

Основними цілями менеджменту клієнтів є утримання статусу кращого постачальника будівельних матеріалів, підтримання стабільного

асортименту, що користується найбільшим попитом і найбільш дохідних, і оперативна робота з клієнтами.

Для складової навчання і розвитку були розроблені загальні показники зростання професіоналізму і лояльності співробітників. Також ми пропонуємо ввести систему бюджетування, робота з якою суттєво покращить ефективність діяльності, тому дотримання затверджених бюджетів також було включено в стратегічну карту.

Варто, однак, відзначити, що розроблена стратегічна карта не є розробленою одноразово і назавжди. Показники в збалансовану систему показників необхідно додавати і в процесі використання збалансованої системи показників, стратегічну карту необхідно постійно вдосконалювати в процесі експлуатації.

Результатом впровадження запропонованої збалансованої системи показників в господарську діяльність досліджуваного підприємства, на нашу думку, зумовить орієнтацію організації на чітке визначення і виконання стратегії, переклад стратегії на рівень конкретних заходів, спрямування зусиль всіх підрозділів і всіх співробітників на досягнення стратегічних цілей, відстеження процесу реалізації стратегії. Покращитися мають і оперативні показники: завдяки впровадженню збалансованої системи показників має відбутися підвищення рентабельності продажів, впізнаваність марок продукції, зменшитися число і суми повернень будівельних матеріалів, скоротитися час доставки і зберігання сировини і готової продукції.

Під час дослідження питання впровадження збалансованої системи показників в господарську діяльність підприємств нами було виявлено ряд типових проблем та помилок, на які ми радимо керівництву ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» звернути посилену увагу. До них варто віднести насамперед неувагу керівників до навчання та внутрішніх комунікацій персоналу. Даний рівень ніяк не можна ігнорувати, так як на ньому будується вся збалансована система, на ньому засновані всі наступні рівні. Весь персонал, а не тільки керівництво, повинен розуміти, що саме відбувається і для чого це необхідно.

Якщо збалансована система показників, розроблена на рівні топ-менеджменту, не досягає більшої частини співробітників організації, то ефект відсутній. Без взаємодії всіх рівнів організації для впровадження збалансованої системи показників зростання ефективності бізнесу - річ нереальна.

З'ясувалося також, що дуже складно впровадити цю методику на підприємстві, що не має чіткої організаційної структури, з неадекватною корпоративною культурою, де відсутня повага керівництва до своїх співробітників, співробітників до ініціатив керівництва, висока плинність кадрів і лояльність до підприємства невисока. Саме тому нами було окремо виділено мету складової навчання і розвитку - підвищення лояльності персоналу і показник плинності кадрів. Також збалансовані системи показників не буде працювати на повну силу, у разі якщо не всі співробітники зрозуміють і приймуть до дії стратегію. Відповідно, систему винагород необхідно прив'язати до результатів виконання збалансованої системи для мотивування співробітників досягнення поставлених результатів.

Каплан і Нортон попереджають, що менеджери вищої ланки в поодиночку не зможуть втілити в життя стратегію, тому кожен співробітник компанії повинен прийняти стратегію і захотіти реалізувати її в ході виконання своїх повсякденних функціональних обов'язків. Однак, при аналіз наукової літератури, щодо впровадження ЗСП на середніх і малих підприємствах, що виробляють заморожену продукцію, ми виявили, що плинність кадрів, особливо виробничих, на них дуже висока, що може привести до витоку інформації до конкурентів [5,9]. Тому, оцінивши можливі втрати і вигаш в конкурентних перевагах, ми радимо керівництву ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» інформувати персонал в першу чергу про загальні показники і фактори досягнення цих показників, причому переважно використовувати відносні показники. Показники, перехід яких до конкурентів може позбавити компанію конкурентних переваг (наприклад,

інформація про клієнтів), на нижчі рівні компанії ми радимо не надавати. Дані про збалансовану систему показників рекомендується включити також в положення про нерозголошення комерційної таємниці, з яким під підпис повинні ознайомитися всі співробітники.

Отож, підсумовуючи вище сказане, впровадження запропонованої нами стратегічної карти для досліджуваного підприємства ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» допоможе, на нашу думку, втримати свої конкурентні позиції на ринку, зважаючи на складні економічні умови, а застосування збалансованої системи показників дасть змогу проконтролювати втілення обраної стратегії в господарську діяльність підприємства та оперативно виявляти вузькі місця та приймати рішення щодо вирішення нагальних проблем в управлінні організацією.

3.2. Впровадження інноваційних технологій мотивації праці персоналу в господарську діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК»

У сучасних соціально-економічних реаліях, зважаючи на кризові явища, стратегічне управління стає стрижнем ефективного розвитку підприємства.

Запропонована нами модель стратегічного управління ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» за застосування збалансованої системи показників виводить потреби персоналу підприємства на одне з провідних місць в досягненні стратегічних цілей підприємства. Виходячи з вище сказаного, питання мотивування персоналу набуває в таких умовах вагомого значення та потребує посиленої уваги керівництва.

Загальна система винагород, може бути зображена графічно у формі рис. 3.3. Винагорода «працює» в тому випадку, якщо воно безпосередньо пов'язана з результатом. Очікуваний результат (індивідуальний чи колективний) і умови винагороди повинні бути оголошені на початку роботи. Результат повинен доводитися до співробітників у вигляді особистих цілей,

пов'язаних з цілями компанії. Ефективність грошових заохочень є очевидною, однак, використання тільки матеріальних стимулів не матиме повного результату [33, с. 122].



Рис. 3.3. Система винагород підприємства, поєднана з місією і стратегією організації

Джерело: складено автором за даними [2, 18].

Відтак, ефективність діяльності співробітників підприємств забезпечується кількома основними змінними: здібностями працівників, їх мотивацією, а також певною сукупністю об'єктивних можливостей і обставин. Тож керівники ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» повинні усвідомити, що успішний розвиток бізнесу на сьогодні неможливий без впровадження сучасних технологій мотивації працівників, а відтак нагальним є дослідження та розробка інноваційних технологій в області мотивації персоналу.

Зважаючи на фінансово-економічну кризу, коли фінансові ресурси стали дефіцитними, в більшості компаній будуть цілеспрямовано скорочувати і так невеликі витрати на мотивацію співробітників. Нам

здається вірним застерегти керівництво досліджуваного підприємства від таких дій та запропонувати у цій ситуації впровадження інноваційних технологій мотивації співробітників, які не потребують, як правило, великих інвестиційних вкладень, але дозволяють утримати в організації компетентних, талановитих співробітників, зберегти на необхідному для нормального функціонування компанії рівні лояльності персоналу, що наразі особливо актуально.

Зважаючи на особливості впровадження інноваційних технологій мотивації до праці працівників при їх застосуванні в практичну діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» необхідно враховувати наступні принципи.

1. Доступність. Кожна мотиваційна технологія повинна бути доступна для всіх працівників конкретної категорії. Умови мотивації мають бути демократичними, відкритими і зрозумілими для всіх.

2. Відчутність. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики управління мотивацією показує, що існує певний поріг дієвості мотиваційної технології. Керівникам не слід переоцінювати очікуваний ефект від впроваджуваної інноваційної технології. У різних країнах, галузях, компаніях він істотно різниться.

Дана обставина повинна враховуватися керівництвом ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» при визначенні нижнього порога ефективності від впроваджуваної інноваційної технології мотивації.

3. Поступовість впровадження. Матеріальні інструменти мотивації схильні до постійної корекції. Різко підвищена винагорода, виплачена одноразово, чи не підтверджена згодом, негативно позначиться на мотивації співробітників у зв'язку з формуванням очікування підвищеного винагороди. Необхідно поступово впроваджувати інноваційні технології матеріальної і моральної мотивації. Дані організаційні зміни бажано здійснювати на основі принципу градуалізму («крок за кроком»), щоб співробітники різних категорій могли безболісно адаптуватися до них.

4. Мінімізація розриву між результатом праці і його оплатою. Перехід більшості зарубіжних компаній на щотижневу оплату праці обґрунтовано є практичною реалізацією цього принципу. Скорочення часу між працею і винагородою, чіткий зв'язок винагороди з ефективністю праці - сильний мотиватор для співробітників різних категорій. Навіть не застосовуючи кардинальних перебудов системи оплати праці працівників ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» (заробітну плату виплачують 2 рази в місяць), необхідно максимально повно «зав'язати» компенсаційні системи на результат праці (підвищення внутрішньої або зовнішньої вартості компанії, досягнення організаційних цілей, якість виробленої продукції, кількість задоволених клієнтів і т.д.).

5. Гармонійне поєднання матеріальних і моральних форм мотивації. За своєю природою і ті, і інші мотиватори сильні. Однак, зважаючи на обмеженість фінансових ресурсів під час фінансово-економічної кризи, можливості використання повного компенсаційного пакета зменшуються, а значимість моральних форм мотивації збільшується, так як вони не вимагають великих матеріальних вкладень.

6. Розумне поєднання винагороди і покарання. Використання винагороди неможливо без паралельного грамотного використання методів покарання [1, 27].

Загалом виділяють наступні інноваційні технології мотивації персоналу як: «Управління за цілями»; «Управління ефективністю» і «система збалансованих показників» ; «Грейдерування»; «Плата за виконання роботи» (грошові виплати за виконання поставлених цілей, спеціальні індивідуальні винагороди, програми участі в прибутку, акції, опції на їх покупку, фантомні акції, володіння частками власності, пільги, пов'язані з графіком роботи, матеріальні нефінансові винагороди і т. д.); «Командоутворення»; «Делегування повноважень»; «Управління кар'єрою» (функціональна / міжнародна ротація робіт, переміщення з грейда на грейд, просування на професійному або керівному рівні і т.д.); «Збагачення праці»; «Розширення

праці»; «Ротація праці»; «Створення практичних робочих груп»; «Моделювання робочих ситуацій, ділові ігри, кейс-стаді»; «Оцінка 360 °»; «Інтеграція співробітників в корпоративну культуру» [12]. Коротка характеристика поданих моделей представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Інноваційні технології мотивації персоналу до праці

Технологія «Компенсаційний пакет» (технологія «грейдування», преміювання на основі «управління по цілям»; системи збалансованих колективних і індивідуальних показників; система «оплата за результат», спеціальні винагороди, акції та опціони на їх купівлю; пільги, пов'язані з графіком роботи; система нефінансових винагород)	Технологія «Цілепокладання» (Технології «Управління по цілям»; «Управління ефективністю»; «Система збалансованих індивідуальних і командних показників»)
Технології «Підготовка та розвиток персоналу» (Технології «Збагачення і розширення праці»; ротація; бізнес-курси, семінари, тренінги, «Гуртки якості» «Поради молодих фахівців»)	Технологія «Інтеграції в корпоративну культуру» (конкурси; спільні корпоративні заходи; відкритість і доступність менеджерів; підтримання ініціативи)
Технологія «Командоутворення» (Зміна організаційної структури; чіткий розподіл ролей, функцій і повноважень; наділення необхідними організаційними ресурсами; навчання членів команди технологіям командної роботи)	Технологія «Оцінка персоналу» (Технології бально-факторної оцінки; 360°; оцінка за діловими якостями; за результатами діяльності; критичний інцидент; інтерв'ювання; ранжування; атестація)
Технологія «Делегування повноважень» (точний опис зони відповідальності; позначення термінів; передача контролю і необхідного обсягу ресурсів; визначення винагороди)	Технологія «Управління кар'єрою» (функціональна і міжнародна ротація робіт; збагачення і розширення кола обов'язків; горизонтальне просування на професійному та / або управлінському рівні)

Джерело: складено автором за даними [1, 12,27].

Однак, справедливим є твердження, що дані технології залучаються по різному до кожної категорії працівників ТОВ фірма «ТЕРЕМОК». Відповідно, нами розроблена схема застосування мотиваційних технологій до для різних категорій працівників.

Так, стосовно менеджерів вищої ланки, на нашу думку мотивацію слід впроваджувати за такими етапами.

1-й рівень: через «прив'язку» компенсаційного пакета до чітко сформульованих організаційних цілей, завдань і індивідуальних показників ефективності праці, до підвищення внутрішньої або зовнішньої вартості компанії.

2-й рівень: через розвиток компетенцій, необхідних для досягнення поставлених організаційних цілей, формування єдиних корпоративних цінностей і перспектив діяльності.

3-й рівень: через технологію формування команди, яка має право ідентифікації цілей і завдань і яка несе відповідальність за результати, обрані методи роботи, правила поведінки, а також стандарти оцінки досягнень; командоутворення розкриває мотиваційні ресурси індивідуального і організаційного лідерства.

4-й рівень: через делегування права розробки і прийняття стратегічних управлінських рішень, розпорядження фінансовими коштами та іншими видами організаційних ресурсів.

5-й рівень: через управління кар'єрою за допомогою функціональної і / або міжнародної ротації робіт, професійний компетентнісний і особистісний ріст.

Модель впровадження інноваційних технологій мотивації до праці керівників середньої ланки, на нашу думку, має проходити за наступним сценарієм:

1-й рівень: через «прив'язку» компенсаційного пакета до чітко сформульованим цілям підрозділів і організації в цілому, індивідуальними показниками ефективності праці і розвитку компетенцій, необхідних для досягнення цілей і вирішення організаційних проблем підрозділи.

2-й рівень: через делегування управлінських повноважень і відповідальності, формування прихильності, почуття власної значущості і необхідності для компанії.

3-й рівень: через управління кар'єрою за допомогою функціональної ротації робіт, професійного компетентнісного і особистісного зростання і включення в управлінський кадровий резерв.

4-й рівень: через включення в міжфункціональні управлінські команди, що займаються впровадженням нової продукції і технологій, розвитком перспективних напрямків діяльності, проведенням організаційних змін.

Модель впровадження інноваційних технологій мотивації до праці керівників нижчої ланки має проходити в наступному порядку.

1-й рівень: через додаткові виплати за розвиток компетенцій, необхідних для досягнення конкретних цілей і вирішення організаційних проблем підрозділу; можливість навчання в закладах освіти за рахунок організації, в системі корпоративного навчання; включення до кадрового резерву керівників середньої ланки, горизонтальний і вертикальний кар'єрний ріст; можливість роботи, стажування в різних містах і країнах світу; обмін досвідом роботи з співробітниками, які працюють в інших компаніях, філіях організації, в інших регіонах і країнах.

2-й рівень: через можливість брати участь в розробці стратегічних і операційних цілей компанії (підрозділи); участь у визначенні критеріїв оцінки роботи керівників і співробітників; публікацію статей про кращому менеджерів нижчої ланки в організаційних ЗМІ; розміщення фотографії на дошці і в книзі пошани.

3-й рівень: через делегування управлінських повноважень і відповідальності, залучення менеджерів в процес розробки і прийняття ключових управлінських рішень в підрозділах компанії;

4-й рівень: через включення в міжфункціональні управлінські команди, що займаються впровадженням нової продукції і технологій, розвитком перспективних напрямків діяльності, проведенням організаційних змін; можливість в рамках команд проводити власні дослідження і розробки на базі підприємства.

Модель впровадження інноваційних технологій мотивації до праці фахівців та робітників, на нашу думку, має проходити таким чином:

1-й рівень: через відкрити і зрозумілу для всіх співробітників систему оплати праці; додаткові виплати за отримання і використання в роботі ключових для компанії знань, навчання іноземної мови; участь в тематичних конференціях; можливість навчання в корпоративному університеті, системі корпоративного навчання; можливість увійти до кадрового управлінський резерв; горизонтальний і вертикальний кар'єрний ріст; обмін досвідом роботи з фахівцями, які працюють в інших компаніях, філіях організації, інших регіонах і країнах; прийом в члени «ради молодих фахівців», «гуртків якості»; наставництво, передачу знань та навичок; складання індивідуального річного плану навчання; складання індивідуального плану розвитку кар'єри; можливість роботи, стажування в різних містах і країнах світу.

2-й рівень: через об'єктивну оцінку роботи фахівця керівником, колегами, внутрішніми і зовнішніми клієнтами; присвоєння звання «Кращого співробітника» компанії (відділу, місяці, роки); розміщення фотографії на дошці і в книзі пошани; спільні корпоративні свята, вечірки; відсутність дискримінації співробітників за статевою, віковою, національною ознаками при ухваленні рішення про заняття вакантної управлінської посади; політика «відкритих дверей» [3, с. 349], можливість звернутися до керівника, генеральному директору з питанням, проблемою.

3-й рівень: через делегування управлінських повноважень і відповідальності; залучення фахівців до процесу розробки і прийняття ключових управлінських рішень; запрошення на важливі переговори з клієнтами, постачальниками, партнерами; включення в міжфункціональні команди і групи, що займаються впровадженням нової продукції, розвитком перспективних напрямків діяльності, проведенням організаційних змін; можливість в рамках команд проводити власні дослідження і розробки на базі підприємства; заходи щодо формування корпоративної згуртованості.

4-й рівень: через можливість брати участь в розробці операційних цілей підрозділу; заохочення креативності та ініціативи (раціоналізаторські пропозиції, шляхи вирішення організаційних проблем; програми по оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності).

Підсумовуючи вищевикладене, зауважимо, що сьогодення характеризується бажанням працівників отримати від організації набір, що включає гідну заробітну плату та інші вигоди, надійність працевлаштування, приємну робочу атмосферу і можливість розвитку. Тому, якщо компанія хоче формувати кадровий потенціал з незалежним складом розуму і високим рівнем освіти, то вона має надати їм роботу, яка забезпечує досягнення особистих цілей, радість і свободу дій; керівників, які здатні бути зразковими інструкторами; постійне пізнання нового в процесі роботи. Отож, впровадження розглянутих технологій мотивації персоналу в поєднанні з вдосконаленням загально організаційних методів управління в господарську діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці і розвитку, підвищити мотивацію персоналу, а отже, збільшити фінансові результати організації, а також підвищити конкурентоспроможність та ринкову вартість компанії.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ми дійшли до наступних висновків:

1. Найбільш широко розповсюдженим визначенням підприємства є його трактування як самостійної складової господарської одиниці, базисом якої є трудовий колектив, а основною метою функціонування є провадження господарської діяльності шляхом виробництва продукції та надання послуг, діюча за нормами чинного законодавства.

2. Кожне підприємство здійснює господарську (підприємницьку) діяльність, яка може проводитися у вигляді виробничої, науково-дослідницької і комерційної діяльності. Господарська діяльність підприємств здійснюється за принципом самостійності, що є визначальною умовою існування організації як товаровиробника. Під відокремленим підприємством мають на увазі виробничу одиницю, яка за своєю суттю є виробничо та технічно цілою, а також їй притаманна організаційно-адміністративна та господарська самостійність. Підприємство може здійснювати свою діяльність самостійно, здійснювати розпорядження продукцією, заробленим прибутком, що є у його власності після оплати податкових платежів на власний розсуд. І, на останок, підприємство є статутним утворенням.

3. Спільними рисами, на думку науковців, більшості підприємств є: високий рівень безперервності роботи технологічного обладнання, що зумовлений потребою швидкого та своєчасного перероблення сировини, високої частки біохімічних процесів в технології; тісна взаємозалежність між складовими етапами технологічного процесу; неможливість або ж обмежена здатність утворення проміжних запасів незавершеного виробництва; структуроване і незначне розбиття технологічного процесу на стадії; обмежений термін придатності сировини та готової продукції, інколи навіть до години, тощо, що зумовлює певні особливості управління підприємствами.

4. Визначення системи управління організацією можна трактувати як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, а саме: наукових знань, а також практичних навичок щодо управління різноманітними об'єктами, насамперед, людиною, процесом, організацією, з метою забезпечення їх конкурентоздатності в ринкових умовах, а також максимального задоволення потреб за умови оптимального використання ресурсів.

Існують ще й інші визначення системи управління, які розглядають її як:

- сукупність взаємопов'язаних ланок, що утворюють єдине ціле, та забезпечують процес управління з метою досягнення поставлених цілей;
- взаємодія системи, яка здійснює управління (себто, суб'єкт управління), а також керованої системи (себто, об'єкт управління);
- множина дій, потрібних для забезпечення цілеспрямованої діяльності колективу;
- організаційна система, яка включає взаємодію сукупності її елементів, насамперед об'єкта та суб'єкта управління;
- система, призначенням якої є збір, аналіз і переробка інформації для забезпечення ефективного результату за умов обмежень (наприклад, нестачі ресурсів).

5. Сталий розвиток підприємства залежить від ефективного функціонування і планомірного перетворення технологічних, організаційних, економічних елементів управління та інтеграції їх в єдиний механізм. Основоположним завданням менеджменту підприємств за сучасних умов господарювання є забезпечення збалансування показників рівноваги на макрорівні, а також розроблення та впровадження ефективних механізмів адаптації підприємства до мінливих умов навколишнього середовища.

7. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи ТОВ фірма «ТЕРЕМОК». Головною метою ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» є забезпечення

потреб і цінностей споживачів підприємства, причому не тільки в даний час, але і в перспективі.

9. Фінансовий стан підприємства за період, який досліджувався можна оцінити задовільно. Через зниження значення показників фінансового прибутку впродовж досліджуваного періоду, на нашу думку, керівному апарату підприємства необхідно уважно ставитися до виявлених проблем в поточному та майбутньому управлінні фінансовою діяльністю.

10. Запровадження методики збалансованої системи показників у практичну діяльність ТОВ фірма «ТЕРЕМОК» забезпечить можливість пристосування до кризових явищ в економічному просторі та, за умови обрання стратегії виживання, успішно впровадити її у господарську діяльність, зберігши за цих умов виробничий, фінансовий та трудовий потенціал, посилити свої позиції на конкурентному ринку, розширивши свій вплив на ньому.

11. Беручи до уваги дефіцитність фінансових ресурсів, можна констатувати скорочення більшістю компаній витрат на стимулювання працівників. Тому застосування мотивації праці за інноваційними технологіями працівників, які дозволяють скоротити інвестиційні вкладення, і при цьому зберегти в компанії талановитих, заповзятих та компетентних працівників. Найбільш доречними до застосування нам видаються такі інноваційні технології мотивації персоналу як: «Управління за цілями»; «Управління ефективністю» і «система збалансованих показників»; «Грейдерування»; «Плата за виконання роботи» (грошові виплати за виконання поставлених цілей, спеціальні індивідуальні винагороди, програми участі в прибутку, акції, опції на їх покупку, фантомні акції, володіння частками власності, пільги, пов'язані з графіком роботи, матеріальні нефінансові винагороди і т. д.); «Командоутворення»; «Делегування повноважень»; «Управління кар'єрою» «Збагачення праці»; «Розширення праці»; «Ротація праці» та інші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева І.М. Управління кадрами. Керівництво для персоналу та топ-менеджменту. СПб.: БХВ-Петербург, 2016. 416 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами/М. Армстронг. СПб.: Пітер, 2014. 848 с.
3. Боярко І. М., Самусевич Я. В. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 282-284.
4. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: [підручник] Київ: ЦУЛ, 2015. 400 с.
5. Височин І. В. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства як інструмент стратегічного менеджменту. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер. Економіка*. 2009. Вип. 12. С. 19-25.
6. Виханський О.С. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес. М.: Вид-во МДУ, 2014. 492 с.
7. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 33-40.
8. Господарський кодекс України від 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.04.2023 р.)
9. Гриценко Л. Л., Височина А. В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 161-167.
10. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у

сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103-112.

11. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с

12. Ільїна А.В. Підвищення ефективності управління компанією в аспекті реалізації стратегії управління персоналом. *Science Time*. 2016. № 12 (36). С. 286-292.

13. Державний комітет статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 07.04.2023 р)

14. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С 51-54.

15. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. №1. С. 62 – 66.

16. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: [підручник] Київ: Знання України, 2015. 254 с.

17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту:[навчальний посібник]. Львів: Інтелект-Захід, 2012. с. 378

18. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища. *Управління розвитком*. 2013. № 17. С. 73-75.

19. Лучко М. Р, Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

20. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с
22. Митний кодекс України від 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 02.04.2023 р.)
23. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. пр.* Запоріжжя : ЗНУ, 2010. № 3. С. 72-79
24. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
25. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М. Збалансована система показників як інструмент управлінського консалтингу. *Бізнес Інформ.* 2012. № 12. С. 238-241.
26. Про підприємства в Україні: Закон України від 27.03.1991р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12> (дата звернення: 02.04.2023 р.)
27. Прокопенко О. В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 167-175.
28. Ревуцька Н. В. Особливості формування системи управління ресурсами підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. № 32. С. 37-45.
29. Ринок будівельних матеріалів України: аналіз впливу війни. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-analiz-vliyaniya-voyny> (дата звернення: 02.05.2023 р.)
30. Рогожин С. В. Теорія організації - 2014. - С. 31-39 с Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. Підручник. - К.: Знання, 2011. - 423 с.
31. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 336 с

32. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. – 376 с.
33. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
34. Трут О.О. Операційний менеджмент. Підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.
35. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
36. Янг С. Системне управління організацією. Пер. з англ. підбред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. - М., "Радянське радіо", 1972, стр.456.
37. Цивільний кодекс України від 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15> (дата звернення: 02.04.2023 р.)
38. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
39. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 29 (68), № 3. 2018. С. 173-180