

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

КОЧЕРЖУК Оксана Василівна

Управління розвитком підприємства: обліково-аналітичне забезпечення

спеціальність: 071 - Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма - Бізнес-аналітика та управління
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОБАМ-21
Кочержук О. В.

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Белова І. М.

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття управління розвитком підприємства	7
1.2. Сучасні концепції управління розвитком підприємства	25
1.3. Світовий досвід управління розвитком підприємством	30
Висновки до розділу 1	67
РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ	42
2.1. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності в системі управління розвитком підприємства	42
2.2. Аналіз фінансово-господарського потенціалу підприємства	50
2.3. Аналіз ефективності управління розвитком підприємства	61
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	69
3.1. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку підприємства	69
3.2. Оптимізація процедур планування як ключ до підвищення результативності управління розвитком підприємства	74
3.3. Аналіз впливу рекомендованих ініціатив на продуктивність діяльності	81
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

Вступ

Актуальність теми дослідження. Успіх будь-якого бізнесу в сучасному динамічному світі залежить від його здатності адаптуватися до швидких змін на ринку, технологічних інновацій, зміни споживчих тенденцій та глобальних економічних умов. Управління розвитком підприємства включає стратегічне планування, інноваційний менеджмент, оптимізацію внутрішніх процесів та ефективне використання ресурсів, що дозволяє підприємствам не тільки виживати, але й просуватися вперед, збільшуючи свою конкурентоспроможність і ринкову частку. Важливо враховувати, що управління розвитком підприємства вимагає від менеджерів не тільки розуміння поточного стану своєї організації, але й прогнозування майбутніх трендів і визначення потенційних можливостей та загроз. Це включає в себе такі аспекти, як розробка та реалізація стратегічних ініціатив, управління змінами, розвиток та навчання персоналу, а також постійне вдосконалення внутрішніх процесів і систем.

Сучасне ділове середовище характеризується високим рівнем конкуренції, тому компанії, які активно займаються управлінням свого розвитку, мають кращі шанси на успіх. Дослідження в цій області відкриває нові можливості для виявлення ефективних стратегій управління, які можуть бути використані для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток підприємства в сучасних умовах є не просто важливим, але й необхідним аспектом його існування. Ринки швидко змінюються, клієнтські запити стають все більш специфічними та різноманітними, а технологічний прогрес постійно вносить нові виклики. В цьому контексті підприємства, які ігнорують потребу управління своїм розвитком, ризикують втратити свою ринкову позицію та залишитися поза конкуренцією.

Управління розвитком підприємства включає не тільки визначення стратегічних напрямків зростання, але й постійне вдосконалення внутрішніх процесів, управління людськими ресурсами, інноваціями та фінансами. Це дозволяє компаніям бути більш еластичними та адаптивними до змін у

зовнішньому середовищі, а також ефективно реагувати на нові виклики і можливості.

Сфера управління розвитком підприємства також включає розробку та впровадження нових продуктів і послуг, вивчення нових ринків, пошук та реалізацію можливостей для зростання. Це вимагає від керівництва компаній глибокого розуміння ринкових тенденцій, здатності до інновацій та готовності до ризиків.

Особливо важливим є аспект управління людськими ресурсами в процесі розвитку підприємства. Мотивований і добре підготовлений персонал може стати ключем до інновацій та ефективності роботи компанії. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників, створення сприятливого робочого середовища і культури компанії, яка підтримує інновації та зміни, є важливими компонентами успішного управління розвитком.

Таким чином, актуальність теми "Управління розвитком підприємства" обумовлена необхідністю відповідати викликам сучасного бізнес-середовища, підтримувати конкурентоспроможність, стимулювати інновації та забезпечувати сталий розвиток компанії.

Ця кваліфікаційна робота має на меті розкрити ключові аспекти обліково-аналітичного інструментарію та його вплив на управління розвитком підприємства в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний теоретико-методичний внесок у питання дослідження управління розвитком підприємства зробили такі вчені, як: Р. Бруханський, О. Бурдюк, М. Вохозка, Н. Голянчук, А. Гончарук, І. Грозний, І. Дроздов, З. Живко, А. Загородній, Т. Камінська, А. Касич, А. Куценко та інші.

Мета й завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є визначення можливих напрямів розвитку ТОВ «Білаш» на основі здійснення аналізу його потенціалу. Відповідно до поставленої мети було передбачено вирішити такі завдання: розгляд поняття управління розвитком підприємства; виявлення методів та підходів до методики управління розвитком підприємства;

аналіз фінансово-господарського потенціалу підприємства; розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства; розгляд процедур планування результативності управління розвитком підприємства.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Білаш» – компанія, яка займається впровадженням інноваційних рекламних технологій для допомоги клієнтам у розвитку їх бізнесу, збільшенні клієнтської бази та досягненні корпоративних цілей.

Предмет дослідження – обліково-аналітичний аспект управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: методи індукції та дедукції, системний метод; фінансово-економічний аналіз; методи порівняльного аналізу, методи оцінки економічної ефективності, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження складають: законодавча нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, монографії, статті провідних вчених матеріали періодичних видань, фінансова звітність товариства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці напрямків удосконалення системи управління розвитком підприємства, а саме: систематизовано методики аналізу для управління розвитком підприємства; оптимізовано процедури планування розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження полягає у можливості використовувати отримані дані підвищення ефективності діяльності підприємства його подальшого розвитку.

Апробація результатів виконання випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VIII Національній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Освіта, наука, бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи» (Тернопіль, 10 травня 2023 року) та XII Національній науково-практичній конференції «Освіта,

наука, бізнес, енергетичні технології: сучасний стан, проблеми та перспективи» (Тернопіль, 16 листопада 2023 року).

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 97 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття управління розвитком підприємства

Підприємство, яке діє на ринку, має на меті отримати економічний зиск. Це досягається через раціональне поєднання двох основних завдань: задоволення потреб суспільства в певних товарах (роботах, послугах) та заробляння прибутку для підприємства чи підприємця. Підприємство виступає як система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем, визначається ним та використовує зазначені взаємозв'язки для власної вигоди. Водночас, внутрішньо в підприємстві відбуваються різні процеси, такі як виробництво, маркетинг, технічне оновлення, навчання персоналу, спрямовані на створення продукції або послуг, які задовольняють ринкові потреби. Для досягнення цілей підприємства, необхідно розподілити функції між його компонентами: виробничими та невиробничими підрозділами, співробітниками, забезпечуючи координацію їхньої роботи. Це завдання виконує керівництво підприємства та менеджери різних рівнів, які координують роботу всіх підрозділів. Управління підприємством полягає в ефективному його функціонуванні та досягненні цілей через вплив на внутрішні процеси, координацію структурних підрозділів і персоналу, використовуючи різні методи управління.

У сфері управління існують різноманітні наукові підходи до визначення концепції "управління". Ці підходи можуть варіюватися, але загальна мета управління полягає у впровадженні стратегій та практик, спрямованих на підвищення ефективності підприємства. Ефективне управління включає в себе планування, організацію, контроль та мотивацію персоналу. Воно також включає аналіз зовнішнього середовища та адаптацію підприємства до змінних умов ринку.

Таблиця 1.1

Означення та ключові аспекти концепції «управління»

Визначення	Акценти
методичне керування та використання ресурсів у рамках організації з чіткою метою, що включає в себе ретельно розроблений план дій та безперервний контроль за результатами роботи. [12, с. 14]	Цілеспрямований, систематичний і контролюємий процес керування рухом ресурсів в організації
Ключова складова систем управління, що відіграє роль у збереженні структури та підтримці режиму роботи, реалізуючи програми і цілі організації. [24, с. 376]	Функціональна складова в рамках організації, що забезпечує цілеспрямоване, стабільне і надійне функціонування.
Комбінований процес планування, організування, мотивації та контролю, необхідний для формування та досягнення цілей компанії. [17, с. 194]	Процес, який об'єднує різноманітні функції управління в межах підприємства.
Процес переведення системи в заданий стан через цілеспрямовані інформаційні втручання з боку керівної системи [9, с. 10]	Трансформаційний процес, в якому об'єкт управління змінюється під впливом цілеспрямованих інформаційних дій з боку суб'єкта управління.
Комплекс процесів, які підтримують систему в заданому стані або допомагають перевести її в новий, більш ефективний стан шляхом розробки і реалізації цілеспрямованих дій. [12]	Комплекс процесів, що відповідають за підтримку життєдіяльності та розвиток підприємства, реалізуючи цілеспрямовані інформаційно обґрунтовані дії.

Ключовим аспектом управління є розуміння того, що підприємство не існує у вакуумі, а є частиною більшої системи – економіки та суспільства. Тому успіх підприємства залежить не тільки від внутрішніх факторів, але й від його взаємодії з зовнішнім світом. Управління повинно бути гнучким, щоб відповідати на зміни в економічних, технологічних, соціальних та політичних умовах.

Загалом, управління підприємством є складним процесом, який вимагає не тільки технічних знань та навичок, але й глибокого розуміння ринкових процесів, людських ресурсів та стратегічного планування. Воно вимагає від керівників здатності аналізувати складні ситуації, приймати обґрунтовані

рішення та вести підприємство до досягнення його цілей у динамічному та часто непередбачуваному бізнес-середовищі.

Головна мета управління підприємством полягає у встановленні ефективної координації між його внутрішніми відділами та налагодженні гармонійної взаємодії з факторами зовнішнього середовища.

У контексті ринкової економіки, роль управління важлива, оскільки воно відіграє ключову роль у забезпеченні взаємодії та інтеграції всередині підприємства, зокрема у вирішенні задач, пов'язаних із задоволенням інтересів власників до доходів і стратегічного розвитку, а також врахуванні потреб працівників щодо заробітної плати, соціального захисту та забезпечення умов для їх розвитку та відпочинку.

Управління підприємством служить мостом, який з'єднує його внутрішні можливості з зовнішнім світом, куди входять такі аспекти, як державне регулювання економіки, ринкова конкуренція, стан соціального середовища та інші. Відповідно, таке управління сприяє адаптації підприємства до різних умов і підсилює його здатність конкурувати.

Діюче законодавство України, у тому числі Господарський кодекс України, встановлює фундаментальні принципи керування компаніями різних форм власності. Відповідно до 65-ї статті Господарського кодексу, управління компанією ведеться згідно з її установчими документами, виходячи з балансу прав власника щодо використання власного майна та участі робочого колективу в процесі управління. Права власника на управління можуть бути реалізовані безпосередньо або через делегованих ним представників, у відповідності з положеннями статуту компанії або іншими установчими документами. Для керівництва економічною діяльністю компанії, власник або делегований ним орган визначає керівника компанії.

Таким чином, згідно з чинними нормами українського законодавства, підприємства мають право самостійно обирати модель управління, структурувати свою організацію, формувати кадровий склад тощо. Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності компанії,

приймаються її керівними органами з урахуванням думок та участі трудового колективу та делегованих ним представників.

Управління розвитком (контрольований розвиток) – це процес, який може включати підтримку підприємства в заданому напрямку розвитку або штучне зміщення еволюційного шляху розвитку підприємства для досягнення стратегічних цілей існування системи. Це включає формування конкурентоспроможності, що відповідає змінним умовам, і забезпечення стабільної присутності підприємства в економічному просторі на національному чи глобальному рівні.

Управління розвитком підприємства стає необхідним у таких ситуаціях:

- різка зміна обраного напрямку розвитку підприємства, що вимагає перегляду стратегій розвитку, глибокої діагностики підприємства для виявлення потенційних і фактичних ресурсів, адаптації до нових ринкових умов і зовнішнього середовища;

- відхилення від запланованих орієнтирів розвитку, що потребує перегляду цілей і завдань підприємства, а також коригування ресурсів;

- кардинальна зміна спадного вектора розвитку підприємства, що вимагає всебічної оцінки можливостей підприємства і розробки механізмів управління кризами.

Основні функції управління розвитком підприємства включають: 1) прогнозування і планування – визначення стратегічних цілей, завдань та методів їх реалізації; 2) організація і координація – створення умов для виконання планів; 3) стимулювання і активізація – мотивація персоналу до досягнення цілей; 4) моніторинг – нагляд за результатами і коригування планів. Циклічність цього процесу дозволяє підприємству підтримувати конкурентні переваги та досягати стійкої прибутковості. У цьому контексті, об'єктом управління розвитком є потенціал підприємства, а суб'єктом – керівництво підприємства та його відділи.

Традиційно функціонування підприємств засноване на взаємодії між двома підсистемами: керуючою та керованою. Керуюча підсистема, або суб'єкт

управління, впливає на керовану підсистему, до якої належать робочий персонал, обладнання, сировина, технології тощо.

У такій моделі цілеспрямований вплив від керуючої системи на керовану призводить до трансформації поточного стану підприємства на більш удосконалений, з новими якісними характеристиками. Іншими словами, управління розвитком підприємства включає перехід від одного стану до іншого з удосконаленням його властивостей.

На сьогоднішній день більшість українських промислових підприємств перебувають у скрутному стані через політичну та економічну кризу. Використання застарілих технологій і обладнання знижує конкурентоспроможність їх продукції та не відповідає світовим стандартам. Вироблення стратегічних напрямів управління розвитком промислових підприємств є одним із ключових завдань сучасного менеджменту для забезпечення високої прибутковості в умовах зростаючої конкуренції.

У контексті турбулентності світової економіки, це питання вимагає безперервної уваги для розробки заходів управління розвитком підприємств, які підтримують їх конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Переходячи до розгляду поняття "розвиток", В. Василенко вважає, що розвиток є основним принципом будь-якої соціально-економічної системи, охарактеризованим як незворотний напрямок зміни організації. А. Касич та М. Вохозка [35] вважають, що розвиток, в ширшому сенсі, відображає еволюцію підприємства, яка може відбуватися з погіршенням показників динаміки. В. Ляшенко вважає, що розвиток нерозривно пов'язаний із змінами, але його головним результатом є вдосконалення, пропонуючи розглядати розвиток через "зміну", "зростання" та "вдосконалення". І. С. Грозний [24] розуміє під розвитком закономірний процес трансформації системи з одного стану в інший, що забезпечується збалансованістю виробничих факторів та визначає ефективність ресурсного потенціалу підприємства в залежності від умов зовнішнього середовища.

І. М. Дроздов [26] розглядає управління розвитком як частину управлінської діяльності, яка через планування, організацію, керівництво та контроль розвитку нових напрямків забезпечує цілеспрямованість і організованість діяльності персоналу організації, сприяючи росту її виробничого потенціалу і підвищенню ефективності його використання, що призводить до отримання якісно нових результатів. М. М. Бурмака та Т. М. Бурмака [13] вважають, що управління розвитком полягає у систематичному, планомірному та цілеспрямованому впливі на працівників та ресурси підприємства, маючи на меті підвищення потенціалу й конкурентоспроможності за допомогою відповідних способів та засобів впливу. А. В. Фоменко та Ю. І. Кучмай [84] вказують, що управління розвитком — це процес, спрямований на поліпшення ключових сфер діяльності: виробництва, фінансів, інвестицій, що призводить до зростання конкурентоспроможності та довгострокового успіху компанії завдяки застосуванню необхідних процедур та методів.

Отже, управління розвитком – це послідовний процес, метою якого є зростання потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Необхідно також висвітлити поняття "розвиток підприємства" для практичного застосування процесу управління з високою результативністю.

Так, аналізуючи інформацію в таблиці 1.1, можна відзначити, що в сучасній економічній науці виділяють чотири види розвитку підприємств: сталий розвиток, характерний для стабільності на тривалий період; керований розвиток, який досягається за допомогою інноваційних інструментів та методів; організаційний розвиток, спрямований на удосконалення управління всередині підприємства; та стратегічний розвиток, реалізований через стратегію розвитку.

Також важливо підкреслити, що розвиток як поняття визначає характер змін у різних предметах, системах, явищах. Розвиток як наукове поняття має декілька основних властивостей: напрямок, швидкість, результат, причинність.

Існують дві форми розвитку будь-яких систем чи процесів: прогрес (розвиток від нижчого до вищого) та інший – регрес (розвиток від вищого до

нижчого).

Розвиток може бути екстенсивним, тобто характеризуватися розширенням вже наявного, або інтенсивним, тобто включати появу якісно нових форм. З другого боку, розвиток поділяється на екзогенний, обумовлений зовнішніми факторами, та ендогенний, зумовлений внутрішніми чинниками. Також розрізняють індивідуальний розвиток окремої істоти та загальний розвиток.

Таким чином, розвиток підприємства є сукупністю змін різної економічної природи, які відбуваються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і ведуть до переходу та фіксації підприємства у різних станах.

У таблиці 1.2. подано перелік основних поглядів щодо терміну «розвиток підприємства».

Наступне поняття, яке потребує дослідження, – "управління розвитком підприємства". Ключовим аспектом у цьому дослідженні є визначення цілей підприємства, орієнтованих на розвиток.

Необхідно визначити компоненти, що формують поняття "управління розвитком підприємства". Ціллю управління розвитком є створення та забезпечення умов для ефективності та комерціалізації інновацій та нововведень. Об'єктом управління розвитком є процеси інновацій, вдосконалень, нововведень. Часовий аспект управління розвитком включає короткострокові, середньострокові та довгострокові перспективи.

Пропонуємо розглядати "управління розвитком підприємства" як послідовний процес планування, організації та контролю діяльності організації з метою впровадження та реалізації нововведень з огляду на майбутнє.

Варто зазначити, що об'єктивність розвитку компанії як соціально-економічної системи визначається законами та принципами розвитку теорії підприємства. Суб'єктивність розвитку полягає у залежності від здатності людини до прийняття адекватних рішень, що сприяють зростанню продуктивності праці, насиченню ринку високотехнологічною та якісною продукцією, створенню нових виробничих підрозділів або трансформації існуючих, спрямованих на якісний та кількісний розвиток.

Таблиця 1.2

Перегляд концепцій та визначень терміну «розвиток підприємства»

№ п/п	Автор, (рік)	Визначення, джерело	Обмеження у застосуванні
1	2	3	4
1	Коротков Е. М. (2000)	Набір трансформацій, що ведуть до нового рівня стійкості та життєвості організації, забезпечуючи її здатність опиратися деструктивним впливам ззовні.	Це тлумачення описує розвиток виключно як процесуальне явище.
2	Тридід О. М. (2002)	Стратегія тривалої діяльності організації, яка має бути втілена для досягнення визначених цілей.	Таке визначення застосовується лише у контексті процесу цілепокладання організації.
3	Афанасьєв М. В., Рогожин В. Д., Рудик В. І. (2003)	Забезпечення підвищення корисності результатів діяльності, порівняно з попередніми показниками, як у якісному, так і в кількісному аспектах.	Розвиток тісно пов'язаний із збільшенням рівня ефективності функціонування підприємства.
4	Пушкар О. І. (2003)	Максимізація задоволення інтересів ключових зацікавлених сторін – власників, співробітників, держави, знаходячи баланс між їхніми потребами та потребами в розвитку підприємства.	Це визначення є абстрактним і не включає конкретних настанов щодо взаємодії між суб'єктами у процесі розвитку компанії.
5	Раєвнева О. В. (2006)	Процес створення нової, еволюційно зміненої структури підприємства, що відображає зміни в його складі, структурі, та моделях функціонування, що відбувається через кризові моменти і спрямоване на досягнення змін у глобальних цілях підприємства.	Універсальне і всебічне трактування розвитку компанії як відкритої системи в контексті простору та часу.
6	Погорелов Ю. С. (2006)	Довготривала послідовність процесів, які ведуть до покращення стану підприємства за рахунок збільшення його потенціалу та здатності протистояти зовнішнім негативним впливам.	Це визначення можна інтерпретувати через призму сталого розвитку, що надає йому відчуття невизначеності.
7	Бай С. І. (2009)	Внутрішньо обумовлений процес, який може викликати руйнівні для підприємства наслідки і не завжди гарантує поліпшення його характеристик.	Абстрактне тлумачення без конкретних вказівок, представлене з песимістичної точки зору та у однобічному контексті.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
8	Табачникова Є. В. (2016)	Будь-яка значуща зміна у структурі або функціонуванні системи.	З цього визначення неясно, що саме мав на увазі автор, говорячи про якісні зміни системи.
9	Гаркуша О. Ю., Смирнов Є. М. (2017)	Визначення розглядається через призму якісних та кількісних перетворень, які сприяють росту і збалансованості процесів у організації, адаптуючись до внутрішніх та зовнішніх факторів.	Визначення розглядається з огляду на якісні та кількісні зміни, що надає йому невизначеність.
10	Кубиній В. В., Костик Я. М., Мороз В. Р., Муска І. І. (2017)	Розвиток розглядається як триада процесів: а) саморегуляція, де система може налаштувати власні параметри; б) саморозвиток, коли система самостійно формує цілі розвитку і критерії їх досягнення; в) самонавчання, де система здобуває знання і досвід, необхідні для формування своїх стратегій і тактик.	Визначення акцентує увагу на саморегуляції та саморозвитку, що суперечить традиційним принципам управління.
11	Лігоненко Л. О. (2018)	Розглядається як переривчастий процес, відбувається при відсутності чітких норм і контролю, фокусується на реалізації творчого потенціалу персоналу та орієнтований на довгострокові цілі учасників.	Невизначеність трактування, яка полягає в тому, що процес є дискретним і водночас відбувається без чітких стандартів діяльності та контролю, що ускладнює ефективне управління.
12	Жилінська Л. О. (2019)	Процес неперервного вдосконалення, що включає еволюційні та революційні зміни, використовуючи якісні та кількісні зміни для переходу на новий рівень розвитку через адаптацію до зовнішніх і внутрішніх факторів.	Визначення відповідає сучасним вимогам господарської діяльності.
13	Венжега Р. В. (2020)	Інтегрованість кількісно-якісних змін, які впливають на складність структури системи, що призводить до збільшення її витривалості, ефективності, адаптивності та досягнення конкурентних переваг.	Абстрактний підхід до визначення.

Основними чинниками, які стимулюють розвиток підприємства, виступають такі фактори: вплив зовнішнього середовища, включаючи інтеграційні процеси на світовому ринку; використання застарілих методів та стилів управління; потреба у реалізації накопиченого потенціалу розвитку, яким є ресурси та компетенції; зміни в перевагах споживачів, що вимагають поліпшення продукту, його збуту та всіх складників маркетингового комплексу підприємства; необхідність адаптуватися до нових довгострокових конкурентних переваг, що формуються основними конкурентами, та використання їх досвіду та нових підходів до бізнесу, таких як реінжиніринг чи бенчмаркінг.

Управління розвитком підприємства полягає у цілеспрямованій управлінській діяльності, де керівник та співробітники, що відповідають за підрозділи, виступають як суб'єкти управління, а об'єктом управління є поєднання усіх елементів виробництва. Тісна взаємодія між керуючими та керованими сторонами породжує специфічну методологію та процес управління, визначаючи рівні його розвитку.

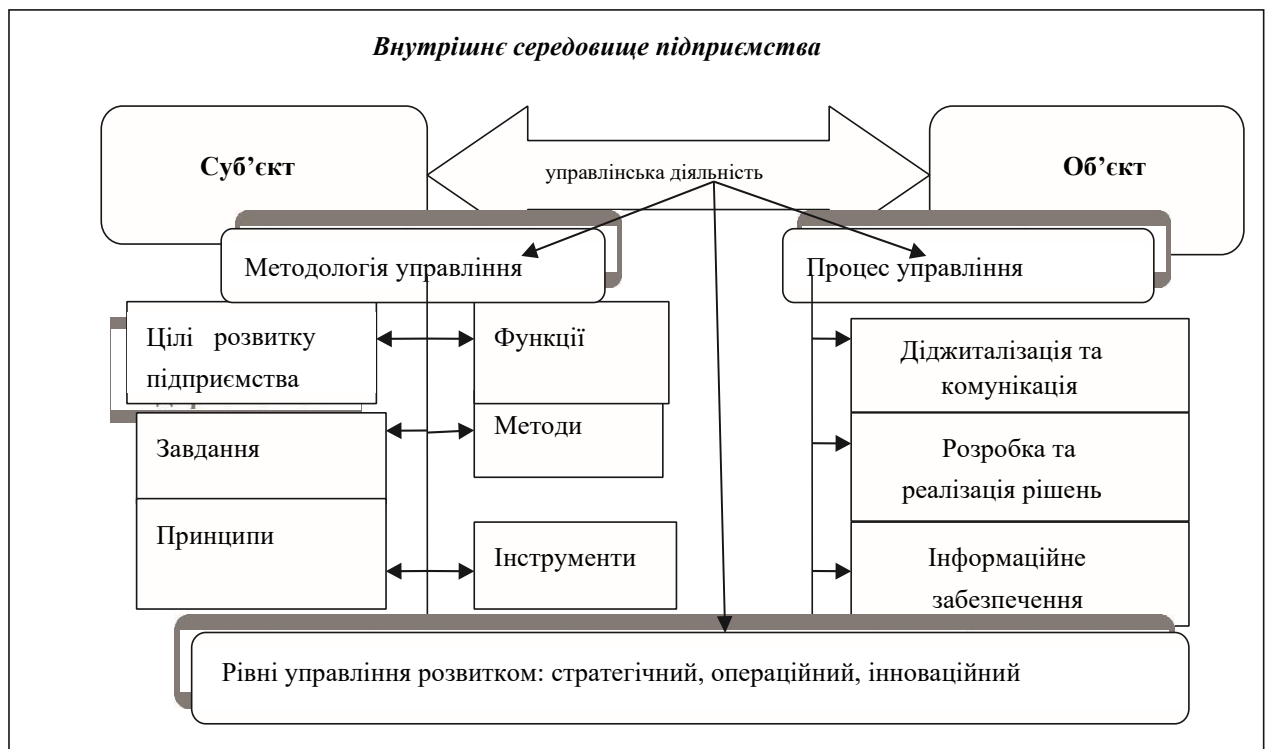


Рис. 1.1. Система управління розвитком підприємства

На рисунку 1 схематично представлено елементи системи управління розвитком підприємства, де базовою є система управління, яка дозволяє комплексно підходити до взаємодії різних учасників управлінських процесів. Головною метою системи є досягнення поставлених цілей розвитку. Формування цілей є вихідним пунктом будь-якого розвитку, і, як зазначає А. А. Пилипенко, ціль – це певний бажаний стан, до якого прагне діяльність підприємства. Важливо, щоб цілі були реалістичними та відповідали концепції діяльності підприємства, з можливістю коригування у випадку впливу зовнішніх чинників.

Для досягнення цілей підприємства можуть бути застосовані різноманітні методи. Згідно із визначенням в тлумачному словнику економіста, метод – це спосіб досягнення мети, який передбачає організовану діяльність. Таким чином, управлінська діяльність реалізується через вибір та застосування методів управління, з урахуванням специфіки галузі.

Рис. 1.1 ілюструє, як система управління розвитком підприємства є комплексним інструментом, що дозволяє ефективно здійснювати управління, включаючи планування, організацію та контроль.

Управління розвитком передбачає застосування різних інструментів, які включають економічні, технологічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні засоби, а також контролінг і мотивацію. Ці інструменти адаптують процес управління до сучасних умов господарювання.

Необхідно підкреслити, що в процесі управління компанією менеджери керуються рядом фундаментальних принципів та норм. Ці принципи включають в себе нормативні, юридичні, моральні та соціально-психологічні аспекти. Основні принципи управління можна перелічити наступним чином:

1. Чітке визначення обов'язків: Це дозволяє ясно розподілити відповідальності та функції серед управлінського персоналу та виконавців.
2. Дотримання дисципліни та порядку: Важливо для забезпечення ефективності управління, оскільки недотримання організаційних правил може призвести до неповного або неякісного виконання завдань.

3. Повноваження та відповідальність: Включає в себе визначення меж повноважень менеджерів на різних рівнях та їх відповідальність за прийняття та виконання рішень.

4. Мотивація високопродуктивної праці: Використання різних методів мотивації, включаючи економічні стимули (заробітна плата, бонуси, частка у прибутках) та не матеріальні (гнучкий графік, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень) для підвищення ефективності управління.

5. Забезпечення рівності та справедливості: Важливо, щоб як управлінці, так і виконавці відчували, що вони однаково відповідають за свої обов'язки та отримують справедливу винагороду за свої досягнення.

У процесі управління компанією, менеджери керуються ключовими принципами, що формують основу їхньої стратегії та підходів. Серед цих основоположних принципів можна виокремити наступні:

1. Забезпечення стабільності та постійності роботи: Це сприяє розвитку потенціалу кожного співробітника, дозволяючи їм повністю розкрити свої можливості та спрямувати зусилля на вдосконалення виконання завдань.

2. Підтримання ієрархічних відносин у колективі: Належне дотримання ієрархії необхідне для уникнення конфліктів та непорозумінь, які можуть виникнути в результаті прийняття суперечливих рішень.

3. Заохочення ініціативи: Важливо стимулювати ініціативу працівників на різних рівнях управління, щоб забезпечити різноманітність ідей та підходів, що сприяють формуванню оптимальних управлінських рішень.

4. Цільова сумісність та орієнтація на результат: Створення єдиної системи управління, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів, виробництво необхідної продукції у встановлені терміни та обсяги.

5. Підвищення ефективності управління: Постійний пошук різних шляхів досягнення цілей, з метою підвищення конкурентоспроможності компанії, відкриття нових ринків та постійне вдосконалення процесів всередині організації.

Цілі та завдання, встановлені підприємством, досягаються через управлінські дії всередині організації, які базуються на розподілі трудових обов'язків. Дані дії мають на меті змінити поточний стан підприємства у відповідності до визначених завдань, що відображаються у різноманітних аспектах управлінської роботи. Така робота включає в себе специфічні методи та підходи, а також організацію процесів і завдань на різних рівнях управління.

Основні критерії для класифікації функцій управління обумовлені типом економічної діяльності, що дозволяє розрізняти різні види роботи в рамках управлінської діяльності; та орієнтацією на об'єкт управління або зовнішні чинники. Виходячи з цих критеріїв, можна відокремити загальні та специфічні функції управління.

Функції загального управління	Конкретні функції	Забезпечуючі функції
<ul style="list-style-type: none"> • планування • організація • координація • мотивація • контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • функції-завдання • функції-операції • внутріорганізаційні функції • зовнішні 	<ul style="list-style-type: none"> • штабна • кадрова • матеріально-технічна • фінансово-господарська

Рис. 1.2. Класифікація функцій управління

Основні функції управління характеризуються тим, що вони визначають тип управлінської діяльності без прив'язки до конкретного місця її застосування, роду організації, специфіки діяльності чи її обсягу. Ці функції є універсальними і застосовуються до управління будь-якого типу організації або її окремого підрозділу. Серед таких основних функцій менеджменту зазвичай виокремлюють: планування, структурування, координацію робіт, стимулювання та контролювання.

Щодо конкретних функцій, то їх можна поділити наступним чином (див. таблицю 1.3):

Таблиця 1.3

Класифікація конкретних функцій управління

Ознака класифікації	Види функцій
зроби детальний рерайт тексту зі збереженням переліку"	Функції, що включають керування основним, допоміжним, та обслуговуючим виробництвом, плануванням технічних ресурсів, логістикою, розвитком інфраструктури тощо;
в контексті організаційних підрозділів	Функції, які охоплюють керування відділами, цехами, секціями, командами, проектами, робочими групами тощо;
в рамках основних напрямків бізнес-діяльності	Функції, що включають управління маркетингом, виробництвом, ланцюгом поставок, продажами, інноваціями, інвестиціями, фінансами;
відносно ключових елементів виробничо-економічної діяльності	Функції управління персоналом фірми, капіталом, інвестиціями та інноваціями
з точки зору економічних показників	Функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, вартістю виробництва, фінансовими результатами, управлінням ризиками та іншими.

Специфічні функції управління на підприємстві визначаються його унікальними характеристиками, такими як тип підприємницької діяльності, характер виробництва, особливості спеціалізації, складність технологічних процесів, розмір організації та інше. Розробка та впровадження цих специфічних функцій управління служать інструментом для створення організаційної та виробничої структури компанії, а також для встановлення взаємозв'язків і взаємодій між її різними підрозділами. Крім того, кожна з цих функцій має комплексний характер і охоплює всі загальні функції управління. Це означає, що виконання загальних функцій досягається через реалізацію цих специфічних функцій та навпаки.

Формування процесу управління включає створення організаційної структури, яка сприяє ефективному розподілу завдань, а також оптимальному розміщенню та використанню ресурсів. Організаційна структура управління визначається складом, взаємодією та відповідальністю різних елементів системи управління, включаючи окремі підрозділи та співробітників.

В системі управління підприємством існує ряд зв'язків між її елементами, які можна класифікувати наступним чином:

1. Лінійні зв'язки: Виникають між структурними підрозділами на різних рівнях управління, де керівники цих підрозділів адміністративно підпорядковані один одному (наприклад, відносини між директором, начальником цеху та змінним майстром).

2. Функціональні зв'язки: Це взаємодія між керівниками, які виконують певні функції на різних рівнях управління, але між якими не існує адміністративного підпорядкування (наприклад, взаємодія між головним технологом, начальником фінансового відділу та начальником цеху).

3. Міжфункціональні зв'язки: Зустрічаються між підрозділами, що знаходяться на одному рівні управління (наприклад, взаємодія між начальниками прядильного, ткацького та обробного цехів).

На базі цих специфік зв'язків організаційні структури управління підприємствами поділяються на дві основні категорії:

1) Вертикальна структура: Характеризується спеціалізацією на виконанні завдань, наявністю командного ланцюга, владними повноваженнями, відповідальністю, делегуванням функцій, нормами керованості, а також централізацією і децентралізацією.

2) Департаментна структура: Базується на об'єднанні окремих працівників або посад у відділи та департаменти, а цих відділів – в організацію в цілому.

Найчастіше використовувані вертикальні організаційні структури управління включають лінійну та лінійно-штабну структури, тоді як серед департаментних структур поширені функціональна, дивізіональна та матрична структури (див. таблицю 1.4).

Лінійна структура управління характеризується прямими та однонаправленими відносинами між елементами. У такій системі кожен співробітник підпорядковується тільки одному лінійному керівнику, який відповідає за всі управлінські аспекти у своєму підрозділі. Цей тип структури зазвичай використовується у малих компаніях з простою технологією, невеликою кількістю працівників та обмеженим обсягом виробництва.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки управлінських організаційних систем

організаційна система управління	Переваги	Недоліки
1	2	3
лінійна	<ul style="list-style-type: none"> – взаємовідносини між співробітниками, що характеризуються ясністю та визначеністю. – швидкість та послідовність у прийнятті управлінських рішень. – ефективний та впевнений контроль за виконанням управлінських рішень. 	керівник лінійного рівня, крім головних координаційних завдань, повинен також займатися виконанням різноманітних допоміжних функцій, таких як ведення обліку, управління персоналом, забезпечення контролю якості, розробка стратегічних планів і інше.
лінійноштабна	керівники лінійних підрозділів мають змогу зосередитись на виконанні поточних завдань лінійного управління.	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення витрат на управління, – зменшення швидкості та реактивності управлінських рішень.
функціональна	<ul style="list-style-type: none"> – раціональне та ефективне використання наявних ресурсів, – висока компетентність персоналу, ефективна координація та співпраця в межах кожного функціонального підрозділу, – професійний розвиток та кар'єрний прогрес співробітників в межах певних відділів, заснований на досвіді виконання конкретних функцій, – високий рівень якості прийнятих управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження швидкості ухвалення управлінських рішень через централізацію процесу прийняття рішень на вищих щаблях ієрархії, – недостатня взаємодія та співпраця між різними функціональними підрозділами, – обмежене розуміння та сприйняття загальних цілей та завдань підприємства, – проблематика в розподілі відповідальності та вирішенні недоліків у робочих процесах.
дивізійна	<ul style="list-style-type: none"> – підвищена адаптивність та швидкість відповіді на зміни у зовнішньому оточенні; – зосередженість на потребах споживачів та ефективний розподіл обов'язків у межах кожного відділення; – сфокусованість на продукті в комплексі, від проведення маркетингових досліджень до реалізації збутових стратегій. 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження рівня контролю вищого керівництва над роботою відділень; – зростання чисельності керівного персоналу та збільшення витрат на його забезпечення та утримання.

продовження таблиці 1.4

матрична	<ul style="list-style-type: none"> – поліпшене та оптимізоване використання доступних ресурсів; – більша адаптивність та гнучкість у системі управління; – фокус на інновації та впровадження нових підходів; <ul style="list-style-type: none"> – взаємний обмін функціями між підрозділами, що сприяє накопиченню різноманітного досвіду в усіх сферах діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – виникає подвійність у командній структурі; – існує ризик конфліктів і розбіжностей між лінійними та функціональними менеджерами, а також між керівниками проектних груп.
командна	<ul style="list-style-type: none"> – ліквідація перешкод між різними підрозділами, сприяння знаходженню спільних рішень; – збільшення швидкості відгуку на вимоги клієнтів та ефективність процесу ухвалення управлінських рішень; – покращення атмосфери в колективі, зростання рівня залученості працівників у робочий процес; – зменшення кількості адміністративних ешелонів. 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ризику частих конфліктів у команді; – подовження тривалості нарад та зустрічей, що впливає на зниження продуктивності використання ресурсів; – надмірна децентралізація, яка може стати перепорою для координації та управління.
мережева	<ul style="list-style-type: none"> – зміцнення позицій на світовому ринку та підвищення конкурентоспроможності; – підвищена адаптивність організації та високий рівень задоволеності співробітників їх роботою; <ul style="list-style-type: none"> – зменшення необхідності в чисельності керівництва та управлінського персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – обмеженість у прямому нагляді та контролі; – ризик втрати організаційних елементів через недостатнє управління; <ul style="list-style-type: none"> – зниження рівня відданості та прихильності працівників організації.

Лінійно-штабна структура передбачає включення спеціалізованих консультативних підрозділів – штабів – для підтримки лінійних керівників. Штаби забезпечують фахову підтримку, але не мають повноважень приймати управлінські рішення чи віддавати накази лінійним керівникам. Їхня роль полягає у консультиванні та наданні рекомендацій, що дозволяє лінійним керівникам ухвалювати більш обґрунтовані та зважені рішення. Такий підхід ефективний у умовах масового виробництва, де технологічні зміни відбуваються нечасто.

Функціональна структура управління вважається найпоширенішою і базується на групуванні співробітників за професійними характеристиками, компетенціями та виконуваними обов'язками у відділи. У такій структурі передбачається наявність функціональних служб або відділів, де персонал має не тільки консультативні, але й керівні повноваження. Таким чином, кожен виробничий підрозділ може отримувати вказівки від декількох керівників різних функціональних підрозділів.

Дивізіональна структура організована не за функціональними ознаками, а відповідно до групування виробничих підрозділів за типами продукції, споживачами або географічними особливостями. Ця структура виникає у результаті розвитку управлінського поділу праці, коли вищі рівні управління займаються загальними аспектами діяльності, а інші функції делегуються виробничим підрозділам, кожен з яких має свою структуру і може діяти автономно. Дивізіональна структура стає популярною в умовах диверсифікації виробництва і появи великих корпорацій.

Матрична структура передбачає поєднання лінійних керівників та функціонального апарату з формуванням тимчасових проектних команд із співробітників різних функціональних підрозділів для розробки нових видів продукції. Після завершення роботи над проектом, спеціалісти повертаються до своїх відділів, а керівник проекту виконує роль лінійного керівника для членів проектної групи.

Крім цих структур, відповідно до розвитку виробничих процесів та зв'язків між різними підприємствами, з'явилися інші форми управління, такі як командна та мережева структури. Мережева структура забезпечує передачу більшості основних функцій компанії незалежним фірмам і координацію їхньої діяльності за допомогою центральної організації.

Ефективність організаційної структури управління має ключове значення для функціонування підприємств, які мають повну автономію у виборі своєї структури управління.

1.2. Сучасні концепції управління розвитком підприємства

Термін "управління ефективністю" має глибокі коріння у вітчизняній науковій традиції. У період переходу до ринкової економіки, управління ефективністю підприємства означало проведення різних управлінських дій (планування, оцінювання, аналіз, контроль) з метою поліпшення окремих показників ефективності, таких як продуктивність праці чи прибутковість, для їх подальшого зростання. Однак, у той період дослідження були зосереджені на виживанні підприємств у контексті трансформаційної кризи, пов'язаної з розвалом централізованої системи планування, втратою зв'язків між підприємствами та невизначеністю майбутнього. Їхні результати були переважно короткостроковими та антикризовими, базуючись на методології оцінювання ефективності підприємств соціалістичного типу, яка в умовах ринку втратила свою актуальність.

Нещодавно українська наука стала все більше уваги приділяти проблематиці управління розвитку підприємства. Підходи до розуміння цього терміну варіюються. Наприклад, А. Куценко розглядає управління розвитком підприємства як цілеспрямоване оперативне регулювання, спрямоване на забезпечення відповідності реального стану підприємства визначеним цілям і параметрам.

За словами А. Гончарука, існуюче визначення управління ефективністю має деякі обмеження, оскільки воно:

- Сконцентроване на короткочасній перспективі (оперативність), що не дозволяє охопити більш тривалі часові рамки;
- Функціонально звужене до однієї лише сфери регулювання, не включаючи інші ключові аспекти управління, такі як планування, оцінка, аналіз, контроль;
- Не бере до уваги внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на роботу підприємства, наприклад, рівень ресурсного забезпечення чи особливості ринкового середовища.

А. Куценко також пропонує модель процесу управління ефективністю, яка враховує взаємозалежності між основними компонентами цього процесу.

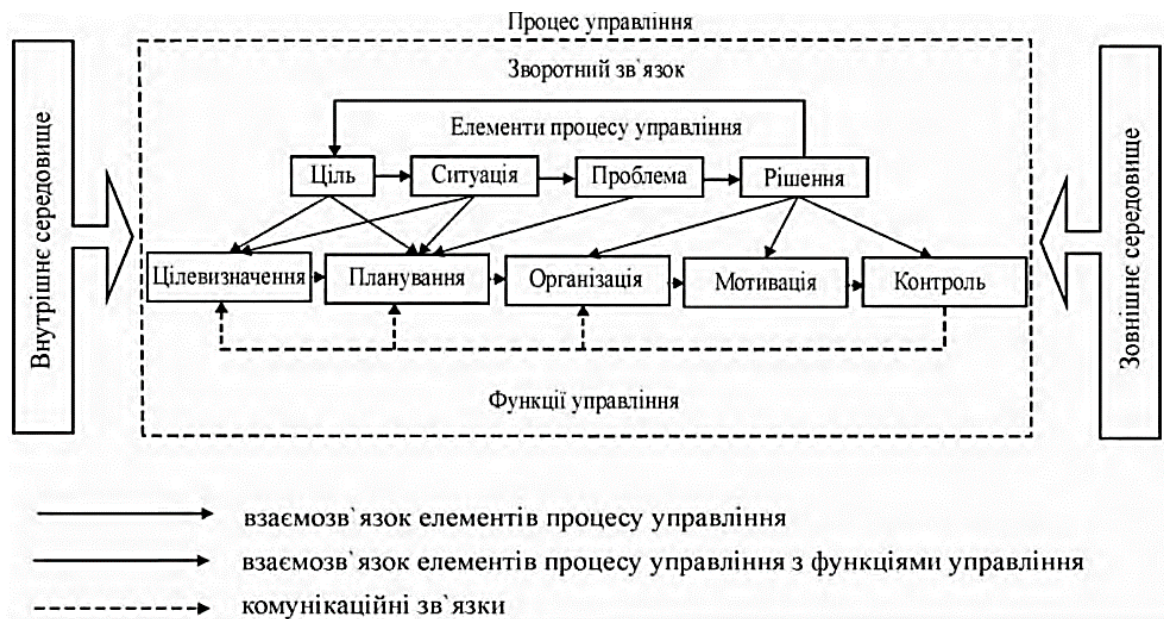


Рис. 1.3. Взаємодія компонентів процедури керування прогресом організації [4, с. 21]

М. Армстронг вважає управління розвитком системним і неперервним процесом поліпшення діяльності організації, що включає створення та використання критеріїв ефективності як для окремих співробітників, так і для груп. Він вважає управління ефективністю комплексною системою, яка об'єднує між собою різні елементи з метою досягнення загальних цілей та зростання ефективності на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Основні процеси в цій системі включають:

- планування для покращення ефективності та особистісного розвитку;
- встановлення цілей;
- контроль за ефективністю;
- надання зворотного зв'язку;
- оцінка та аналіз ефективності;
- перегляд завдань, пов'язаних з ефективністю.

Спільно з А. Бароном, М. Армстронг також наголошує, що управління ефективністю має бути:

1) Стратегічним, тобто орієнтованим на вирішення широкого спектру завдань і реалізацію довгострокових цілей;

2) Комплексним, об'єднуючи різні аспекти діяльності бізнесу, управління персоналом, а також розвиток окремих осіб і груп, і включаючи:

– Загальне підвищення ефективності підприємства на індивідуальному, колективному та організаційному рівнях;

– Постійний розвиток працівників і груп, що є ключем до покращення показників ефективності;

– Управління поведінкою, що сприяє формуванню такої поведінки серед співробітників, яка оптимізує виробничі відносини.

За поглядами С. Хетфілд, управління ефективністю – це створення умов у робочому середовищі, які дозволяють людям реалізувати свій потенціал. Вона визначає управління ефективністю як цілісний робочий процес, що починається з моменту визначення необхідності роботи і триває аж до того моменту, коли співробітник покидає компанію. Таке визначення виходить за рамки традиційного розуміння управління ефективністю як альтернативи звичайній системі оцінки праці.

Більшість дослідників погоджуються, що управління ефективністю є циклічним процесом з метою підвищення продуктивності, хоча однозначного підходу до розподілу цього циклу на етапи немає. Деякі автори виділяють чотири основні стадії: планування, виконання, перевірка та удосконалення. Інші розрізняють три ключові компоненти:

1. Визначення пріоритетів на основі національних цілей і внутрішніх потреб;
2. Реалізація і встановлення механізмів оцінювання ефективності;
3. Постійний моніторинг і оцінка для майбутнього планування.

Інші дослідники розділяють процес на шість послідовних стадій:

1. Встановлення цілей;
2. Планування;
3. Оцінка;

4. Моніторинг;
5. Здійснення заходів;
6. Перегляд завдань і стратегій досягнення цілей.

Згідно з Е. Нілі, цикл управління ефективністю включає п'ять етапів, починаючи від ефективного планування до винагородження співробітників за їхню продуктивну роботу.

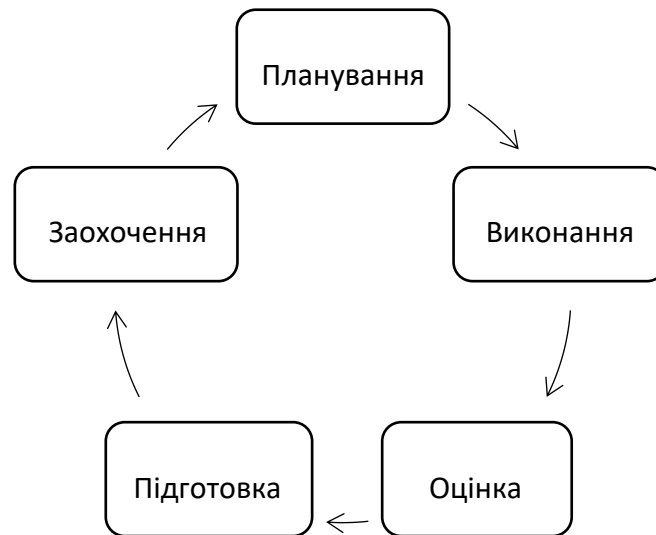


Рис. 1.4. Головні етапи схеми управління розвитком [11, с. 48]

За визначенням Е. Холдсворда та Д. Джирасина, управління ефективністю охоплює дії, що сприяють колективній роботі, довготривалому плануванню, розвитку людських ресурсів і залученню клієнтів. Вони розглядають це як процес оцінки лідерських здібностей в розвитку та мотивації персоналу, а також управлінні ними. У своїй монографії автори виокремлюють два ключові напрямки управління розвитком:

- 1) Розвиток ефективності, який забезпечує мотивацію на роботі та професійне навчання співробітників;
- 2) Вимірювання ефективності, яке робить персонал відповідальним і оцінює їхній внесок.

Проте, деякі дослідники, включаючи М. Армстронга, С. Хетфілда, Е. Нілі, Е. Холдсворда та Д. Джирасина, на їхню думку, надмірно зосереджуються на управлінні людськими ресурсами, не враховуючи інші важливі аспекти, що

сприяють стабільному і безперервному росту ефективності підприємства, які не залежать від персоналу. В цьому контексті, за словами С. Хатчінсона, управління розвитком має численні інтерпретації, але переважно воно спрямоване на покращення продуктивності, включаючи різноманітні стратегії, організаційну поведінку, оперативний менеджмент, економіку, бухгалтерський облік та управління персоналом.

Дж. Грем вбачає в управлінні розвитком два взаємопов'язаних цикли – організаційний і управління персоналом. Кожен з цих циклів включає етапи, такі як визначення потреб споживачів і інвесторів, розробка планів (у тому числі з розвитку персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів і їх порівняння з очікуваннями.

Відмінно від інших підходів, існують деякі більш об'ємні визначення управління ефективністю. Наприклад:

- управління розвитком розглядається як постійний і систематичний процес покращення результатів, який ґрунтується на науково-обґрунтованих рішеннях, безперервному організаційному навчанні та фокусуванні на підзвітності за результатами діяльності;

- управління розвитком визначається як унікальний менеджерський підхід, створений для забезпечення ефективності роботи підприємства, який описує методологію, вимірювання, процеси, методи, техніки, системи та програмне забезпечення, використовувані для діагностики, аналізу, контролю та забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах.

Останнє з цих визначень, на нашу думку, є найбільш комплексним і визначає управління ефективністю як спеціалізований менеджерський підхід. Оскільки ефективність є ключовою характеристикою будь-якого підприємства, ми пропонуємо наступне власне визначення:

Управління розвитком підприємства – це комплексний менеджерський підхід, що інтегрує різні аспекти діяльності підприємства, охоплюючи стратегію, управління персоналом, бухгалтерський облік, планування, операційний менеджмент, аналіз та контроль. Він використовує відповідні методи, моделі та

програмні комплекси для забезпечення сталого зростання ефективності підприємства. Управління розвитком підприємства інтегровано у всі аспекти керування організацією та процеси прийняття рішень, об'єднуючи всі напрями діяльності організації для досягнення оптимальних результатів.

Основні принципи, що лежать в основі управління ефективністю діяльності підприємства, можна сформулювати наступним чином:

1. Вимірювання результатів роботи: Цей принцип включає розробку критеріїв ефективності та встановлення цілей для їх покращення, як на рівні всього підприємства, так і на рівні окремих підрозділів.
2. Оцінка ефективності діяльності: Охоплює процес визначення фактичної ефективності роботи підприємства, її порівняння з встановленими цілями та виявлення потенційних можливостей для зростання.
3. Реалізація управлінських заходів: Під цим принципом розуміється вживання відповідних рішень, які сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто розробка дій для досягнення цільових показників на основі виявлених можливостей.
4. Моніторинг ефективності: Включає в себе контроль за виконанням прийнятих рішень та збір інформації, необхідної для подальшої оцінки та вимірювання ефективності розвитку підприємства.

1.3. Світовий досвід управління розвитком підприємством

Нині є важливим аналізувати досвід зарубіжних компаній у сфері управління для можливої інтеграції цих практик з метою оптимізації управлінських процесів вітчизняних підприємств. Наприклад, у великих американських корпораціях, таких як "Ексон", існує 11-14 рівнів управлінської ієрархії. В таких структурах управління відбувається за принципом вертикальних зв'язків від вищого керівництва до підлеглих. Рішення виносяться одним керівником, і кожен менеджер на своєму рівні відповідає за підбір оптимальної кількості підлеглих для ефективного управління. Керівники відділів

займаються вирішенням різноманітних проблем, пов'язаних з виробничо-фінансовою діяльністю свого підрозділу.

Топ-менеджмент в таких компаніях зосереджується на стратегічному плануванні, визначаючи напрямки розвитку компанії на довгострокову перспективу, включаючи постановку ключових цілей, розширення виробничих масштабів, модернізацію обладнання та розробку нових продуктів. Подібну структуру управління застосовує також американська корпорація "ІВМ", де дивізіональна форма управління поєднується з програмно-цільовим підходом.

Вибір форми управління також залежить від історичних традицій, організаційної культури та цінностей країни. В цьому контексті, різні країни можуть використовувати різноманітні методи і стилі керівництва. Наприклад, в Японії популярні "гуртки якості", точно вчасні поставки комплектуючих і сировини (що мінімізує потребу у складських приміщеннях) та використання електронних технологій для зменшення паперового документообігу.

В управлінській структурі японської автомобільної компанії «Тойота» існує ієрархія, в якій верхівка складається з шести директорів-розпорядників, які керують вісьмома директорами-управляючими та 17 директорами відділів. Основною метою управління в компанії є досягнення ключових цілей через забезпечення інженерного забезпечення (планування і розробка продукції), виробничих процесів (підготовка та реалізація виробництва) та комерційної діяльності (збут продукції, постачання матеріалів та компонентів).

Керівники відділів компанії відповідають за окремі сфери, але часто залучаються до виконання декількох функцій. Кожен з директорів-розпорядників займається координацією роботи підпорядкованих підрозділів. Президент компанії керує нарадами директорів та радою з управління, яка в свою чергу надає керівництво шести функціональним нарадам та нарадам відділів. У цих нарадах беруть участь всі керівники відділів, включаючи шість директорів-розпорядників, які відвідують ті наради, що стосуються діяльності підпорядкованих їм підрозділів. Функціональні наради зазвичай включають до 10 учасників.

Адміністративні наради відіграють ключову роль у процесі управлінського рішення. Вони функціонують як виконавчий орган, який схвалює рішення, прийняті на функціональних нарадах. У «Тойоті» проводяться шість різних функціональних нарад, включаючи наради з питань якості продукції, вартості, нових продуктів тощо. Функціональні наради з якості продукції відбуваються щомісяця, де обговорюються ключові питання, які також розглядаються в «гуртках якості», що збираються один-два рази на тиждень. Ефективність управління якістю в «Тойоті» демонструється тим, що на кожного працівника припадає в середньому 35 раціоналізаторських пропозицій, 95% з яких реалізуються. Для порівняння, в американських компаніях цей показник становить лише одну пропозицію на працівника.

У глобальній практиці менеджменту активно застосовуються різноманітні методи управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Серед цих методів особливо популярними є:

1. Управління за цілями (MBO): Цей метод передбачає формування цілей організації, поширення їх серед співробітників, надання необхідних ресурсів, а також визначення ролей і відповідальностей для досягнення цих цілей.
2. Збалансована система показників (BSC): Використовується для оцінки різних аспектів діяльності підприємства, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та навчання та розвиток.
3. Ключові показники ефективності (KPI): Це кількісні показники, які використовуються для вимірювання прогресу у досягненні ключових бізнес-цілей.
4. Управління результативністю (PM): Фокусується на оцінці та підвищенні продуктивності персоналу та організації в цілому.
5. Цілі та ключові результати (OKR): Використовуються для встановлення амбітних цілей і вимірювання їх досягнення.

З розвитком великих корпорацій у 1950-х роках стало зрозуміло, що традиційні методи управління стають неефективними. Менеджери, занурені в

рутинні завдання, часто втрачали з виду стратегічні цілі компанії. Пітер Друкер в книзі "The Practice of Management", опублікованій у 1954 році, запропонував концепцію "Управління за цілями", яка стала відповіддю на ці виклики.

Управління за цілями визначається як метод управління персоналом і організацією, що забезпечує встановлення цілей та завдань для реалізації бізнес-плану, контроль за їх реалізацією і оцінку ефективності показників діяльності працівників і підрозділів.

Ключові принципи управління за цілями (MBO) можна викласти таким чином:

1. Формулювання цілей: Цілі встановлюються не лише для всієї організації, а й для кожного працівника індивідуально. При цьому, цілі кожного співробітника мають логічно витікати з загальних цілей організації.

2. Процес розробки цілей: Цілі формуються "зверху вниз" для того, щоб вони відповідали стратегії компанії, і "знизу вгору", щоб вони були зрозумілими та реалістичними для виконання співробітниками.

3. Участь у прийнятті рішень: Цілі не нав'язуються зверху, але розробляються керівником і підлеглим спільно, що дозволяє обом сторонам краще зрозуміти завдання і способи їх реалізації.

4. Оцінка виконання і зворотний зв'язок: Важливим є регулярна оцінка виконаної роботи та надання зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення.

5. Відповідність цілей правилу SMART: Цілі мають відповідати критеріям SMART для ефективної системи мотивації персоналу.

Критерії SMART включають:

- S (specific, конкретність): Цілі мають бути чітко визначені і спрямовані на конкретні результати.

- M (measurable, вимірність): Цілі повинні мати можливість вимірювання для оцінки прогресу.

- A (achievable, досяжність): Цілі мають бути реалістичними, з урахуванням наявних ресурсів.

- R (relevant, актуальність): Цілі мають бути актуальними та важливими для організації в даному періоді.

- T (time-bound, обмеженість у часі): Цілі мають бути встановлені з чіткими термінами для їх досягнення.

За даними багатьох компаній, метод управління за цілями (MBO) виявився дуже ефективним для створення оптимальної системи винагороди працівників. Його реалізація передбачає поступове формування цілей: спочатку компанія визначає загальні цілі на 1-3 роки, потім розробляються цілі за конкретні часові періоди для кожного підрозділу, і в кінцевому підсумку короткострокові цілі діляться між окремими працівниками.

Збалансована система показників (BSC). У 1992 році Девід Нортон з Інституту Нолана Нортона та професор Гарвардської Школи Бізнесу Роберт Каплан модернізували метод MBO, включивши до нього концепцію збалансованої системи показників (BSC) та систему ключових показників ефективності (KPI).

Нортон і Каплан прийшли до висновку, що лише фінансові показники недостатні для ефективного управління сучасними компаніями. Зниження витрат у галузях, як-от маркетинг, навчання персоналу, і обслуговування клієнтів, для покращення короткострокових фінансових показників, може негативно позначитися на довгостроковому фінансовому благополуччі компанії. Вони виявили, що співробітники часто не мають достатньої мотивації для збільшення ефективності виконання операцій та виконання довгострокових програм, а також не усвідомлюють важливість своєї ролі у виконанні стратегії компанії. Таким чином, вони розробили новий метод стратегічного управління, який доповнює фінансові показники даними про задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а також потенціал розвитку та зростання компанії.

Підхід BSC пропонує аналізувати діяльність організації з чотирьох позицій:

- традиційні фінансові показники;

- ефективність роботи з клієнтами;
- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання та розвиток персоналу.

Досвід численних корпорацій показує, що метод управління за цілями (МВО) є вкрай ефективним у створенні продуктивної системи преміювання. Цей метод реалізується поетапно, починаючи з формування цілей компанії на період від одного до трьох років, розбиття цих цілей на короткострокові завдання для підрозділів, і закінчуючи розподілом завдань серед співробітників.

BSC. У 1992 році Девід Нортон і Роберт Каплан, професор Гарвардської Школи Бізнесу, адаптували метод МВО, розширивши його за допомогою збалансованої системи показників (BSC) і системи ключових показників ефективності (КРІ). Нортон і Каплан дійшли висновку, що для ефективного керівництва сучасними компаніями недостатньо використовувати лише фінансові показники. Вони розробили новий метод стратегічного управління, який доповнює фінансові показники інформацією про задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та потенціал розвитку компанії.

Застосування BSC передбачає аналіз організації за чотирма ключовими аспектами:

- фінансові показники;
- взаємодія з клієнтами;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та розвиток персоналу.

КРІ. Використання КРІ дозволяє створити ефективну систему мотивації співробітників, пов'язуючи індивідуальну мотивацію з досягненням ключових показників. Враховуючи КРІ при розробці системи грошового стимулювання співробітників, компанії мають змогу орієнтуватися на виконання довгострокових та короткострокових цілей. Для успішної реалізації цього підходу необхідно, щоб КРІ були простими та зрозумілими для персоналу, а розмір винагороди відповідав економічній обґрунтованості.

Показники КРІ використовуються не лише в рамках BSC. Ця концепція знайшла застосування в інших моделях, таких як стратегічні карти Л. Мейселя (1992), модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Робертса і П. Адамса (1993), Total Performance Scorecard Рамперсада Хьюберта (2003) та інших.

Система мотивації, яка базується на використанні показників КРІ, демонструє високу ефективність і часто застосовується незалежно, без інтеграції з іншими описаними системами управління за цілями.

РМ. В міжнародній бізнес-практиці все ширше використовується підхід "Управління результативністю" (performance management, РМ), який був розроблений у 1980-х роках і значно удосконалений з того часу. Цей метод базується на принципах, подібних до тих, які використовуються в МВО. Однією з основних відмінностей є обов'язок керівника підтримувати співробітників у досягненні встановлених цілей. Також важливим елементом РМ є щорічне проведення оцінки результативності (Performance Review), під час якого обговорюються досягнення співробітників.

Основні принципи РМ включають:

1. На початку визначеного періоду (місяць, квартал) організація, її підрозділи, відділи та окремі співробітники отримують визначені цілі, від досягнення яких залежить змінна частина зарплати.

2. Проводиться декомпозиція цілей: від цілей компанії до цілей окремого співробітника.

– Цілі компанії -> Цілі підрозділу -> Цілі відділу -> Цілі співробітника.

Цілі на нижчих рівнях організації встановлюються у відповідності до загальних цілей та стратегії організації. У рамках авторитарного стилю управління цілі встановлює безпосередній керівник, базуючись на цілях вищого рівня. У демократичному стилі співробітники знайомляться з цілями свого підрозділу/відділу і мають можливість самостійно розробити власні цілі, які потім узгоджуються з керівником.

Основні етапи в процесі управління результативністю включають наступні кроки:

1. Встановлення КРІ: Для оцінки досягнення цілей визначаються ключові показники ефективності (КРІ).
2. Розвиток культури діалогу: Керівник повинен не лише оцінювати виконання завдань після завершення звітного періоду, але й вести їх моніторинг протягом усього періоду, забезпечуючи співробітника необхідними ресурсами для виконання завдань і надаючи підтримку при потребі.
3. Встановлення зв'язку між результативністю та винагородою: Величина винагороди має корелюватися з важливістю досягнутого результату для організації.

Після завершення звітного періоду або щонайменше один раз на рік проводиться оцінка ефективності (Performance Review), де оцінюються досягнення співробітника, його компетенції, визначається рівень матеріальної винагороди, розглядаються питання кар'єрного зростання, встановлюються цілі на наступний період та визначаються пріоритети професійного розвитку. Це веде до формування індивідуального плану розвитку співробітника (Development Plan).

МВО, BSC, PM, КРІ – це перевірені методи управління, що допомагають досягти стратегічних та тактичних цілей компанії через мотивацію персоналу. Втім, існує можливість для подальшого удосконалення та інновацій.

OKR (Objectives and Key Results) – це сучасний метод управління проектами, що сприяє синхронізації командних та індивідуальних цілей і забезпечує ефективний контроль за їхньою реалізацією. Розроблений у корпорації Intel, OKR знайшов застосування у багатьох великих технологічних компаніях, включаючи Google, LinkedIn, Oracle, а також став популярним серед керівників високотехнологічних стартапів.

Прихильники методу OKR вказують на обмеження МВО, вважаючи його занадто узагальненим підходом. Часто в процесі МВО цілі формуються спільно

менеджером та підлеглим, проте в більшості випадків керівництво диктує, що потрібно робити, залишаючи співробітникам лише виконання плану. Така система часто призводить до загоризонтального спуску цілей, централізації прийняття рішень, обмеження інформації, бюрократизації процесу установки цілей, прямої залежності від бонусів та річного циклу планування.

Основні принципи OKR включають:

- Амбіційність цілей: цілі мають бути складними, але досяжними, стимулюючи до винахідливості та зусиль, без встановлення нереалістичних вимог.
- Неприв'язаність до матеріальної мотивації: щоб ставити амбітні цілі, їх досягнення не повинно бути пов'язане з фінансовою винагородою.
- Вертикальна інтеграція цілей: цілі каскадуються від верхнього рівня організації до окремих співробітників, забезпечуючи фокус на ключових завданнях.
- Публічність цілей: цілі мають бути доступні для всіх співробітників, дозволяючи кожному прослідковувати взаємозв'язок своїх завдань з цілями компанії.
- Вимірюваність результатів: цілі повинні мати конкретні кількісні або відсоткові показники для оцінки досягнень.

Додаткові рекомендації для OKR:

- Цілі мають мотивувати та надихати.
- Більшість цілей має формуватися знизу вгору.
- Цілі ставлять задачі, а не диктують рішення.
- Цілі повинні враховувати не тільки бізнес-завдання, але й особистий розвиток.

Для кожної встановленої мети визначаються 3-5 конкретних показників, що дозволяють оцінити досягнення. Після закінчення визначеного періоду, ефективність за кожним показником оцінюється на шкалі від 0 до 1, і це оцінювання здійснюється самим співробітником. Ціль вважається досягнутою, якщо загальний результат складає 70-75% від запланованого. Якщо виконання

становить 100%, це може свідчити про те, що мета була недостатньо висока. Зазвичай, співробітники встановлюють 4-5 цілей щорічно та квартално. Річні цілі можуть періодично переглядатися для адаптації до ринкових умов, але кварталні цілі, як правило, залишаються незмінними.

Відмінності OKR від KPI полягають у підходах до встановлення цілей. Цілі KPI часто є більш досяжними та пов'язані з результатами вже налагоджених процесів. Натомість, цілі OKR характеризуються більшою агресивністю та амбіційністю, спонукаючи команди до більшої віддачі. Відмінно від KPI, метод OKR не слідує за щоденною діяльністю співробітників і не використовується як засіб покарання чи заохочення.

Щодо удосконалення управління підприємством, акцент робиться на таких напрямках:

- 1) Розвиток організаційної структури управління підприємством через використання різноманітних структурних рішень, від лінійно-штабних до мережових форм, і забезпечення максимальної автономії відділів та проектних груп. Це також передбачає гнучкість та менш жорсткі управлінські структури, розвиток програмно-цільового управління та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.
- 2) Оптимізація використання виробничих ресурсів є ключовою для будь-якої структури управління на підприємстві. Центральним аспектом тут є ефективний контроль над ресурсами, який передбачає впровадження сучасних методів стимулювання для раціонального використання ресурсів і дотримання виробничої дисципліни. Це сприяє зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності продукції.
- 3) Удосконалення управління через інтеграцію досягнень науково-технічного прогресу і підвищення якості продукції. Використання НТП має бути впроваджене як у самому процесі управління (за допомогою оргтехніки, нових методів впливу на персонал тощо), так і в процесі виробництва. Це включає розробку інноваційних програм, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, вихід на міжнародні ринки. Управління якістю продукції має

базуватися на передбаченні та плануванні виробництва продукції, яка відповідає сучасним стандартам.

- 4) Поліпшення системи планування як базової функції системи управління. Сучасне планування має базуватися на принципах та методах, що відповідають вимогам ринкового середовища. Процедури планування повинні забезпечувати прямий зв'язок показників плану з впровадженням нових технік і технологій, поліпшенням організації виробництва та праці.
- 5) Посилення уваги до розвитку організаційної культури та демократизації управління. Сьогодні у світовій практиці акцент робиться на концепції «організаційної культури», яка впливає на поведінку людей у межах організації. Головний потенціал змін лежить у свідомості людини, її культурі, включаючи стереотипи поведінки в організації. Ефективне управління підприємством залежить від розуміння та направлення цього потенціалу.

Висновки до розділу 1

1. Тема управління розвитком підприємства є актуальною, оскільки охоплює стратегічні аспекти ведення бізнесу в умовах швидкоплинного ринкового середовища. Завдання управління розвитком полягає у визначенні та досягненні довгострокових цілей підприємства, враховуючи змінні умови зовнішнього середовища, а також створенні та підтримці його конкурентоспроможності. У цьому контексті, управління розвитком підприємства вимагає інтегрованого підходу, що поєднує в собі різні аспекти бізнесу – від стратегічного планування до оперативного менеджменту, враховуючи особливості ринку та внутрішні можливості компанії.
2. Підхід до управління розвитком включає цілеспрямовану діяльність менеджерів та співробітників відповідних підрозділів, де вони виступають як активні учасники процесу. Ефективне управління передбачає злагоджену роботу всіх елементів виробничого процесу, постійне

оновлення стратегій та методологій, а також адаптацію до змінюваних умов ринку.

3. Управління розвитком підприємства не лише сприяє забезпеченню його сталого зростання, але й враховує потреби всіх зацікавлених сторін - від власників до споживачів. Це підхід, що базується на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, використанні інноваційних методів та інструментів для досягнення стратегічних цілей. Управління розвитком об'єднує в собі різноманітні аспекти бізнесу, включаючи планування, аналіз, контроль, а також формування і розподіл прибутку, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

2.1. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності в системі управління розвитком підприємства

Оцінювання економічних аспектів бізнес-діяльності відображає захист у сферах виробництва, техніки, фінансів та соціального розвитку. Зміни, як позитивні, так і негативні, можуть бути спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Зовнішні агенти, як-от органи законодавчої, виконавчої влади та судові установи, гарантують безпеку бізнес-учасників через законодавчі рамки. Внутрішні агенти, такі як служби безпеки або спеціалізовані працівники, безпосередньо підтримують економічну діяльність. Адміністративний персонал здатний уникнути потенційних ризиків, забезпечуючи неперервність діяльності та фінансову стабільність, за допомогою виважених рішень і злагоджених дій.

Основною частиною стабільної діяльності підприємства є його обліково-аналітична система, яка передбачає збір, обробку інформації та прийняття управлінських рішень для захисту фінансових інтересів. Ця система базується на взаємодії бухгалтерського обліку та економічного аналізу.

Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність" визначає бухгалтерський облік як інструмент для надання інформації стейкхолдерам. Об'єктами цієї системи є первинна, поточна та результативна облікова інформація, яка використовується для управління та контролю.

Нарешті, актуальність економічного та обліково-аналітичного забезпечення в дослідженнях та практиці зумовлює потребу в його подальшому вивченні та адаптації. Система обліково-аналітичного забезпечення, об'єднуючи облік і аналіз, формує інформаційну основу для управлінських рішень, сприяючи розвитку підприємства.

Р. Ф. Бруханський вважає, що обліково-інформаційне забезпечення повинно бути ефективною моделлю, що включає як внутрішню, так і зовнішню інформацію, і відображає повну картину діяльності бізнесу та його стратегічних напрямків [9].

Н. Голянчук підкреслює, що обліково-аналітичне забезпечення охоплює не тільки облік та аналіз, але й аудит та внутрішній контроль, які є ключовими для забезпечення достовірності даних для управлінських рішень [21].

Згідно з Л. С. Гангал, обліково-аналітичне забезпечення можна розглядати як комплексну систему, що працює з різними типами даних, такими як оперативний, статистичний, фінансовий та управлінський облік, і видає аналітичні звіти для ухвалення рішень [20].

О. В. Будько вказує на важливість системного підходу у формуванні обліково-аналітичного забезпечення, акцентуючи на важливості вхідних даних для ефективного управління [11].

З. Б. Живко розглядає системний підхід до обліково-аналітичного забезпечення через різні принципи, такі як цілісність, взаємозв'язок, модульність, ієрархічність та функціональність [27].

А. Г. Загородній стверджує, що обліково-аналітичне забезпечення є ключовим для організації всіх видів обліку і аналізу, спрямованих на прийняття важливих управлінських рішень [].

О. А. Кравченко описує обліково-аналітичне забезпечення як складний механізм, що інтегрує облік та економічний аналіз для створення об'єктивної інформації [40].

Т. Г. Камінська наголошує на важливості безперервного та цілеспрямованого процесу формування інформаційних потоків для аналізу, планування та контролю фінансових управлінських рішень [33].

В. С. Лень описує обліково-аналітичну систему як добре організовану внутрішню структуру організації, яка збирає внутрішні та зовнішні дані для аналізу та створення звітів, доступних для внутрішніх та зовнішніх сторін. Така система дозволяє управляти різними аспектами бізнесу, включаючи

виробництво, збут та фінанси, використовуючи методи обліку, аналізу, планування та контролю [45].

Наукові дослідження підкреслюють, що економічне середовище підприємства формується через обліково-аналітичне забезпечення, яке є динамічним та реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Важливим є двосторонній зв'язок між цією системою та користувачами економічної інформації.

Ефективність економічної діяльності підприємства вимагає неперервного вдосконалення обліково-економічного забезпечення для забезпечення глибокого аналізу даних, задовольняючи потреби користувачів.

Основна мета цього дослідження полягає у розробці теоретичних і практичних підходів до вирішення проблем обліково-аналітичного забезпечення у економічній діяльності підприємства.

Дослідження показало, що системний підхід у створенні обліково-аналітичного забезпечення вимагає якісних змін у виробничо-господарській діяльності та визначення ефективної стратегії розвитку. Висока якість цієї системи є стратегічним ресурсом для формування конкурентних переваг.

Розробка обліково-аналітичного інформаційного простору має включати як внутрішні, так і зовнішні ресурси, що вимагає значних зусиль, ризиків та експериментування. Захист економічної інформації стає важливим, оскільки він включає забезпечення безпеки даних і їх надійного зберігання від ненавмисного чи навмисного впливу.

Захист інформації передбачає безперервну та надійну роботу технічних систем, інтегритет збереження первинних, аналітичних та синтетичних даних, захист від несанкціонованого доступу та надійність зберігання сформованих зведених та звітних даних.

Повноцінна система обліково-аналітичного забезпечення охоплює питання обліку господарських подій, планування, контролю та аналізу діяльності підприємства для прийняття ефективних економічних рішень, спрямованих на

поліпшення виробничо-господарської діяльності, оптимізацію витрат та збільшення прибутковості.

Важливим аспектом системи обліково-економічного забезпечення є забезпечення цілісної та об'єктивної інформації про стан і результати діяльності підприємства, відображених у фінансовій та внутрішньогосподарській звітності. Ефективність обліково-економічного забезпечення залежить від інтеграції підсистем обліку, аудиту, контролю, аналізу та планування, забезпечуючи повну та неупереджену економічну інформацію для користувачів на різних рівнях.

Синтез наукових теорій та результати власних досліджень дозволяють сформулювати наступний висновок. Система обліково-аналітичного забезпечення у сфері підприємництва представляє собою комплексну структуру, що може бути організованою централізовано або децентралізовано, і призначена для досягнення цілей управління. Вона охоплює процеси моніторингу, збору, ідентифікації, реєстрації, узагальнення, обробки, контролю та аналізу економічної, соціальної та екологічної інформації, які важливі для прийняття управлінських рішень, що сприяють економічному зростанню підприємства. Реалізація цілей цієї системи вимагає інтегрованого підходу до виконання її функцій (рис. 2.1).

Ефективна економічна діяльність у сфері підприємництва залежить від координації функцій в рамках обліково-аналітичного забезпечення. Ефективне управління виробництвом можливе тільки при наявності якісного обліково-аналітичного забезпечення, яке включає комплекс дій для збору та систематизації первинної інформації з використанням методів економічного аналізу, створюючи умови для прийняття виважених управлінських рішень у виробничій сфері. Основною діяльністю підприємства є виробництво товарів, якість і обсяг яких визначають його конкурентні позиції на ринку та прибутковість.

Інтеграція обліково-аналітичного забезпечення з сучасними інформаційними системами та технологіями виявляється одним з найбільш ефективних способів отримання та обробки оперативної інформації для аналізу,

контролю та прийняття рішень. Ефективне управління витратами виробництва включає планування і бюджетування витрат у структурних підрозділах та на рівні підприємства в цілому, впливаючи на контрольну функцію обліково-аналітичного забезпечення у сфері використання активів та своєчасності розрахункових операцій. Бюджетування дозволяє обмежити витрати ресурсів і оптимізувати рентабельність за різними видами продукції, видами виробництва та центрами відповідальності.

Функції обліково-аналітичного забезпечення	Облікова	Застосування різноманітних форм і методів для обліку різних аспектів діяльності підприємства, включаючи економічні, технічні, соціальні, екологічні та інші показники
	Інформаційна	Забезпечення точної та своєчасної інформації для ведення оперативного, технічного, статистичного обліку, а також для планування та прогнозування діяльності компанії
	Аналітична	Подання аналітичної інформації для оцінки ефективності виконання господарсько-фінансових планів, виявлення потенційних резервів та аналізу стратегічних напрямків
	Зворотного зв'язку	Формування та обробка інформації про реальні результати діяльності об'єкту управління для підготовки інформаційної бази, необхідної для прийняття управлінських рішень
	Контрольна	Контроль за ефективним використанням ресурсів підприємства та своєчасністю проведення розрахунків із бізнес-партнерами
	Організаційна	Розробка та вдосконалення організаційної структури та комплексу нормативно-правових документів, що регулюють облік, контроль та аналітику на підприємстві, а також формування звітності

Рис. 2.1. Функції обліково-аналітичного забезпечення діяльності підприємства

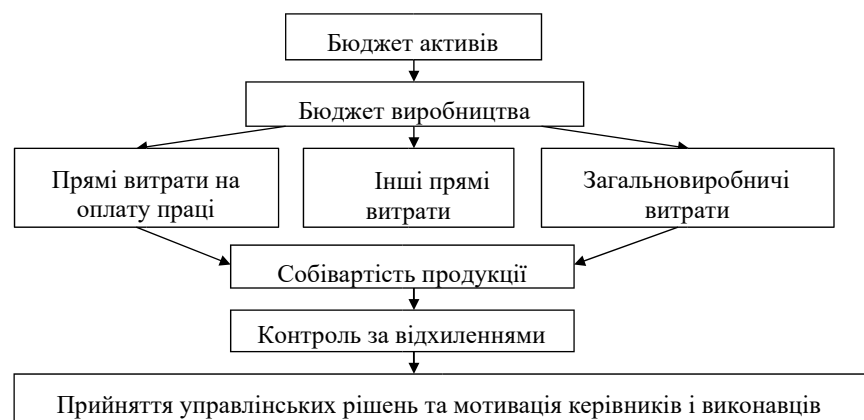


Рис. 2.2. Алгоритм формування бюджету витрат на виробництво продукції

У підсумку, основна роль обліково-аналітичного забезпечення полягає у наданні об'єктивної та своєчасної інформації про економічний стан підприємства. Це досягається через збір та реєстрацію первинної інформації, її подальшу обробку та формування агрегованих, аналітичних та синтезованих показників відповідно до облікової політики підприємства. Забезпечення ефективності економічної діяльності вимагає синхронізації функцій всередині обліково-аналітичної системи. Розвиток наукової концепції обліково-аналітичного забезпечення сприятиме створенню інтегрованої системи показників, яка задовольнить інформаційні потреби управлінського персоналу для прийняття оперативних та стратегічних рішень та контролю за їх реалізацією. Синхронізація функціональної діяльності в рамках обліково-аналітичного забезпечення є ключовою для підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю " Білаш " була зареєстрована в Україні 04 лютого 2015 року як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Як незалежний юридичний суб'єкт, ця організація має обмежену відповідальність своїх власників, що означає, що їх відповідальність за борги та зобов'язання компанії обмежена величиною їх внеску в капітал.

Спектр діяльності ТОВ " Білаш " охоплює такі напрямки:

- Головний: рекламні агентства.
- Додаткові напрямки: видання газет; інші види видавничої діяльності; діяльність інформаційних агентств; посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

ТОВ "Білаш" пропонує широкий спектр послуг у сфері реклами, як офлайн, так і онлайн: створення та підтримка веб-сайтів, реклама на власних онлайн-ресурсах та сайтах-партнерах, зовнішня реклама, маркетингові консультації, реклама в регіональних газетах, дизайн та поліграфічні послуги.

Мета компанії «Білаш» – ефективно використовувати інноваційні рекламні технології для допомоги клієнтам у розвитку їх бізнесу, збільшенні

клієнтської бази та досягненні корпоративних цілей. Компанія прагне до неперервного професійного розвитку своєї команди, що забезпечує високу якість рекламних кампаній і послуг.

Щодо організаційної структури управління ТОВ «Білаш», вона розглядається як внутрішня система, яка включає різні структурні підрозділи та посадових осіб. Вона визначає розподіл завдань між відділами, компетенції вирішення певних завдань та загальну взаємодію між ними. Така структура впливає на стратегію компанії, її взаємодію з зовнішнім середовищем та ефективність вирішення завдань.

Структура компанії «Білаш» організована на основі функціонального поділу, де кожна одиниця зосереджена на виконанні своїх завдань на загальному рівні підприємства.

Ефективність діяльності підприємства значно залежить від системи управління персоналом. Система управління персоналом – це комплексна діяльність, яка включає різні функціональні підсистеми та охоплює діяльність відповідних відділів, галузевих та центральних органів виконавчої влади.

Розглянемо більш детально систему управління на прикладі цієї компанії (див. рисунок 2.3).

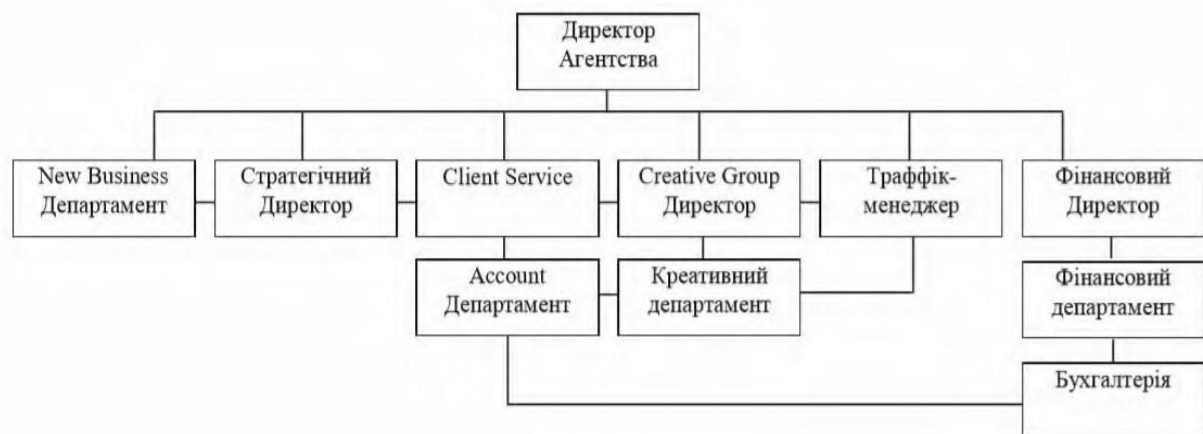


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Білаш»

Генеральний директор відповідає за керування загальними фінансовими та матеріальними ресурсами компанії, веде управління з ключовими напрямками діяльності і координує роботу керівників підрозділів.

Директор з клієнтського сервісу визначає стратегію взаємодії з клієнтами, веде управління бюджетами, забезпечує планування, прийняття та контроль за виконанням рішень; відповідає за розвиток клієнтського портфеля, розробку продуктової концепції і контроль за бізнес-процесами в команді. Відділ клієнтського сервісу фокусується на взаємодії з клієнтами і координації рекламних кампаній.

Стратегічний директор бере участь у розробці комунікаційних стратегій, дослідженні ринкових інсайтів, аналізує ефективність існуючих стратегій та участі в тендерах і нових проектах.

Директор з розвитку бізнесу керує процесом участі в тендерах, співпрацюючи з креативним відділом, стратегами та директором з клієнтського сервісу.

Фінансовий директор відповідає за керування фінансовими потоками компанії, керівництво фінансовим відділом, виконання фінансових та бухгалтерських обов'язків, а також оцінює фінансові витрати рекламних проектів.

Графік-менеджер керує креативними ресурсами, розподіляючи завдання, що надходять від клієнтського сервісу. Арт-директор відповідає за розробку креативних ідей разом з командою, підготовку ідей для клієнтів та координацію рекламних кампаній. Креативний відділ займається створенням ідей, розробкою рекламних макетів, фірмового дизайну, організацією друку та встановленням рекламних конструкцій, вчасно інформуючи відділ клієнтського сервісу про готовність робіт або зміни у графіках.

Співробітники компанії дотримуються таких основних принципів у своїй роботі:

1. Компетентність: Основні вимоги – глибокі знання у сфері інтернет-маркетингу, швидка адаптація до змін у галузі, вчасне і якісне виконання завдань, визначених клієнтом.

2. Самостійність: Прояв ініціативи та енергії при виконанні завдань, самостійний пошук найефективніших рішень для проведення рекламних кампаній.

3. Орієнтація на результат: Ефективна командна робота, використання стратегій, спрямованих на досягнення оптимальних результатів при мінімальних витратах для клієнта.

4. Відповідальність: Відповідальне ставлення до виконання обов'язків, управління своїм робочим часом та ресурсами клієнта.

5. Чесність: Відкрите спілкування з клієнтом, готовність розробити ефективну стратегію маркетингу або вирішити конкретне завдання клієнта.

Управління в компанії базується не лише на організаційному управлінні, але й на інтеграції всіх елементів маркетингу. Це включає:

- Стратегічне планування: Встановлення маркетингових цілей, розробка стратегій і програм.
- Управління креативним процесом: Координація творчих зусиль для створення рекламних матеріалів.
- Управління рекламними каналами: Організація та контроль за розміщенням рекламних матеріалів у засобах масової інформації.
- Контроль за замовленнями: Координація замовлень та контроль за їх виконанням.

2.2. Аналіз фінансово-господарського потенціалу підприємства

Для оцінювання фінансової діяльності ТОВ «Білаш», проводиться детальний фінансовий аналіз. Це ключовий інструмент для прогнозування фінансової стабільності підприємства на основі даних з бухгалтерської і фінансової звітності, а також оперативних інформаційних потоків. Головна мета цього аналізу – надати об'єктивну оцінку економічного стану компанії та виявити шляхи оптимізації її функціонування.

Фінансовий аналіз у ТОВ «Білаш» включає всебічне дослідження його фінансового стану для оцінки досягнутих результатів. Цей процес базується на використанні методів статистичного, економічного та фінансового аналізу і охоплює три основні типи інформаційних потоків: нормативну, планову та фактичну інформацію, представлену в бухгалтерських звітах підприємства. Аналіз головних показників фінансового стану підприємства потребує розрахунку ключових індикаторів, які відображені у балансі та звіті про фінансові результати. Такий аналіз дозволяє зробити висновки про економічний потенціал компанії.

Першочергове завдання – це розрахунок основних економічних індикаторів, що характеризують діяльність підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Білаш»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення	
				2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.
Частка основних засобів в активах	0,4	0,1	0,2	-0,3	0,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3	0,6	0,5	0,2	-0,1
Оборотність активів	3,5	3,7	4,9	0,2	1,3
Фондовіддача	9,7	17,9	39,8	8,2	21,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,1	7,1	12,9	1,0	5,9
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	36,5	1,9	-5,8	-0,4	-0,1
Період окупності власного капіталу	0,1	1,7	-0,4	1,6	-2,1
Коефіцієнт автономії	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,6	0,6	0,8	0,0	0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,0	0,5	-0,1	0,5
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,7	0,5	0,3	-0,2	-0,2

Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Білаш» включає в себе оцінку кількох ключових показників, які відображають різні аспекти фінансової діяльності компанії, зокрема, її ліквідність, фінансову стабільність, рентабельність та ділову активність.

Аналіз частки основних фондів у структурі активів показує, що у 2019 році 36 % від загальної суми пасивів компанії було інвестовано в основні засоби. Однак у 2020 році цей показник знизився на 26 %, порівняно з попереднім роком. У 2021 році спостерігалася позитивна динаміка, і частка основних засобів у структурі активів зросла на 0,05% порівняно з попереднім роком.

Показник оборотності активів у 2019 році становив 3,49, свідчачи про те, що кожна інвестована гривня генерувала виручку у 3,50 грн. У 2020 році цей показник зріс до 3,67 грн на гривню інвестованих активів, а в 2021 році – до 4,92 грн, що вказує на зростання ефективності використання активів компанії.

Що стосується фондівіддачі, у 2019 році кожна гривня, інвестована в основні засоби, приносила 9,69 грн виручки. У 2020 році ефективність використання основних фондів зросла, забезпечивши виручку у 8,19 грн на гривню інвестицій. У 2021 році цей показник продовжив зростати, де кожна гривня основних фондів генерувала 39,76 грн виручки.

За 2019 рік запаси компанії зробили 70,52 оборотів. Високий коефіцієнт оборотності запасів свідчить про ризики, пов'язані з недостатнім їх розміром, що може призвести до зниження обсягу виручки. Нормальний рівень цього коефіцієнта зазвичай коливається в межах від 4 до 8. У 2020 році коефіцієнт оборотності запасів збільшився до 61,26, що вказує на покращення ефективності управління запасами та зростання збутової активності. Однак у 2021 році цей показник знизився до 0 оборотів, свідчачи про зменшення ефективності управління запасами та потенційні проблеми у збутовій активності компанії.

У 2019 році оборотність дебіторської заборгованості досягла 6,07, свідчачи про шість оборотів дебіторської заборгованості протягом року. Наступного року цей показник зріс на 1.01, вказуючи на поліпшення управління дебіторською заборгованістю. До 2021 року дебіторська заборгованість зробила

12,94 оборотів, що свідчить про стабільну тенденцію підвищення ефективності у цій сфері.

Рентабельність активів у 2019 році становила 36,51%, що означало отримання 36,51 копійок чистого прибутку з кожної гривні активів. У 2020 році цей показник збільшився до 1,85 копійок на гривню, проте в 2021 році впав до – 5,8%, що свідчить про зниження рентабельності активів.

Окупність власного капіталу варіювалася з року в рік. В 2019 році власний капітал окупився за 0,07 року, у 2020 році – за 1,67 років. У 2021 році показник окупності був негативним, що свідчить про фінансові проблеми підприємства.

Показник власних обігових коштів на запаси в 2019 році був негативний, -17,4 грн на кожен гривню запасів, вказуючи на використання позикових коштів для фінансування запасів. Частка власного капіталу в 2019 році була нижчою за нормативне значення 0,02, що підкреслює необхідність збільшення ролі власного капіталу в фінансуванні активів. У 2020 році ситуація не змінилася, а в 2021 році показник знизився до 0,01.

Коефіцієнт фінансової стійкості в 2019 році склав 2,44%, що було значно нижче нормативу 0,8. У 2020 році цей показник підвищився до 0,04, але все ще залишався нижчим за норматив. Кінцеве значення 2021 року також виявилось нижчим за нормативне, що свідчить про фінансову нестабільність підприємства.

Показник ліквідності компанії залишається нижчим від нормативу, що свідчить про проблеми з погашенням всіх зобов'язань протягом року. У 2020 році компанія мала 0,56 грн. оборотних активів на кожен гривню поточних зобов'язань. У 2021 році цей показник зріс до 0,78 грн., але все ще залишався недостатнім для повного покриття поточних зобов'язань, викликаючи занепокоєння щодо здатності компанії вчасно виконувати свої зобов'язання.

Щодо абсолютної ліквідності, у 2019 році компанія могла негайно погасити лише 0,09 грн. з кожної гривні поточних зобов'язань. У 2020 році цей показник знизився до 0,04 грн., але у 2021 році зріс до 0,49 грн., хоча все ще залишався нижчим від оптимального.

Відношення дебіторської до кредиторської заборгованості у 2019 році було менше одиниці, що вказувало на переважання кредиторської заборгованості над дебіторською. У 2020 році цей показник становив 0,5, а у 2021 році показник 0,28 грн. дебіторської заборгованості на кожну гривню кредиторської заборгованості свідчив про ефективне управління заборгованостями.

Далі проводиться аналіз показників ліквідності підприємства за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Білаш»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,6	0,6	0,8	0,0	0,2	-4,7	39,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6	0,6	0,8	-	0,2	-0,6	39,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,0	0,5	-0,1	0,5	-54,4	1081,2

На старті аналізованого періоду показник ліквідності компанії виявився нижчим від стандартного рівня, що сигналізує про нездатність підприємства вчасно розраховуватися за своїми боргами протягом року. У 2020 році співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань склало 0,56 грн. на гривню, а в 2021 році цей показник зріс до 0,78 грн., втім, це все ще викликало занепокоєння щодо здатності компанії виконувати свої зобов'язання вчасно.

За показником швидкої ліквідності, у 2019 році компанія мала змогу оперативно погасити 56,4% своїх поточних зобов'язань, що відповідає

нормативному значенню. У 2020 та 2021 роках цей показник стабільно зберігався на рівні 0.56 і 0.78 відповідно.

У випадку абсолютної ліквідності, у 2019 році фірма могла негайно покрити лише 0,09 грн. із кожної гривні своїх поточних зобов'язань. До 2020 року цей показник знизився до 0,04 грн., а до кінця періоду дослідження він збільшився до 0,49 грн.

Щодо відношення дебіторської до кредиторської заборгованості, у 2019 році показник був меншим за одиницю, що свідчило про перевагу кредиторської заборгованості над дебіторською. У 2020 році цей показник становив 0.5, тоді як у 2021 році політика управління цими заборгованостями виявилася більш ефективною, оскільки на кожну гривню кредиторської заборгованості припадало лише 0.28 грн. дебіторської заборгованості.

Детальні показники майнового стану компанії відображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Білаш»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Частка основних засобів в активах	0,4	0,1	0,2	-0,3	0,1	-72,3	49,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	233,0	256,0	0,5	0,2	-0,1	68,3	-19,2
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,0	-0,6	0,1	-1,6	0,7	-162,0	-116,6
Коефіцієнт мобільності активів	1,3	1,2	3,4	-0,2	2,2	-12,1	187,6

У 2019 році близько 36,08% загальної суми пасивів компанії були вкладені в основні засоби. Наступного року, у 2020-му, ця частка зменшилася на 26,1%

порівняно з попереднім роком. Проте у 2021 році спостерігався невеликий ріст цього показника на 0.05 у порівнянні з попереднім роком.

У 2019 році кожна гривня, інвестована в необоротні активи, мала відповідність у 1,34 гривні оборотних активів, що вказує на високу ліквідність активів компанії. Проте у 2020 році цей показник знизився до 1,18, а у 2021 році він становив 3,39.

Коефіцієнт амортизації основних засобів відіграє ключову роль у визначенні стратегії управління основними активами. Постійне зростання цього показника може вказувати на знецінення активів компанії та збільшення фізичного та морального зносу, тоді як його зниження свідчить про покращення виробничих можливостей підприємства.

Також важливо проаналізувати фінансову стабільність компанії, що детально представлено у таблиці 2.4.

Посилення фінансової гнучкості компанії зумовлене наявністю власних оборотних коштів, які дозволяють зменшити залежність від зовнішніх позикових ресурсів, включаючи короткострокові позики, що сприяє фінансовій стабільності. У 2019 році показник власних оборотних коштів був негативним, свідчачи про відсутність таких коштів у компанії. У 2020 році він сягав 10539 тис. грн., а до кінця зазначеного періоду збільшився до -4975 тис. грн.

У 2019 році компанія не використовувала власні фінансові ресурси для покриття оборотних коштів, натомість формувала зобов'язання. У 2020 році показник був нижче нормативного, становивши 0,78. У 2021 році власні фінансові ресурси були спрямовані на фінансування необоротних активів, а власні оборотні кошти не були сформовані.

Маневреність власних оборотних коштів, яка відображає долю ліквідних активів в загальній сумі власних оборотних коштів, сприяє фінансовому маневруванню. Проте у першій половині аналізованого періоду цей показник був негативний через відсутність власних оборотних коштів. У 2020 році його значення становило -0,09, а у 2021 році – -225,01 через відсутність власних оборотних коштів.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Власні обігові кошти	-6785,0	-	-4975,0	-3754,0	5564,0	55,3	-52,8
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,7	-0,8	-0,3	-0,1	0,5	11,3	-64,3
Маневреність власних обігових коштів	-0,2	-0,1	-2,3	0,1	-2,2	-57,1	2271,3
Коефіцієнт автономії	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	44,6	-72,0
Коефіцієнт фінансової залежності	41,0	28,3	101,2	-12,6	72,9	-30,9	257,5
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	-16,5	-12,0	-21,9	4,5	-9,9	-27,3	82,6
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	-0,9	2,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	44,6	-67,0

У 2019 році на кожен гривню запасів припадало -17,4 грн. власних оборотних коштів, що вказує на необхідність залучення позикових ресурсів для фінансування запасів. Показник покриття запасів, що відображає співвідношення власних оборотних коштів, довгострокових та короткострокових зобов'язань до величини запасів, був достатнім у 2019 році, але в 2020 і 2021 роках спостерігалися проблеми з формуванням запасів.

У 2019 році частка власного капіталу склала 0,02, що було нижче нормативу, вимагаючи збільшення ролі власного капіталу в фінансуванні

активів. У 2020 році значення показника залишалось нижчим нормативу, а до кінця періоду воно склало 0,01.

Коефіцієнт фінансової залежності є інверсією коефіцієнта автономії, із звичайними нормативними межами від 1,66 до 2,5. У 2019 році спостерігалось 40.95 грн. пасивів на кожен гривню власних коштів, вказуючи на високий рівень фінансових ризиків. У 2020 році цей показник знизився до 28,32 грн., а в 2021 році досяг 101.22 грн. пасивів на гривню власних коштів, перевищуючи нормативні межі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає частку власних оборотних коштів у загальному обсязі власного капіталу. У 2019 році цей показник був негативний, оскільки компанія не мала власних оборотних коштів. У 2020 році показник склав -12, а в 2021 році знизився до -21,92.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує, яка частка загальних пасивів припадає на зобов'язання. У 2019 році 97% пасивів компанії були сформовані за рахунок зобов'язань. Ця тенденція зберігалась і в 2020 році з 96.47% пасивів, сформованих зобов'язаннями, і досягла 99% у 2021 році.

Показник фінансової стабільності демонструє, наскільки зобов'язання покриваються власними коштами, при чому перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість. У 2019 році компанія була фінансово нестабільною. У 2020 році на кожен гривню зобов'язань припадало лише 0,04 грн. власних коштів, і ця ситуація погіршилася до 0,01 грн. власних коштів на кінець досліджуваного періоду.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який включає власний капітал та довгострокові зобов'язання, характеризує рівень довгострокової фінансової стабільності. У 2019 році 2,44% активів компанії фінансувалися за рахунок постійних джерел, що є нижче нормативного значення 0,8 і більше. У 2020 році цей показник становив 0,04, а в 2021 році він залишався нижчим за норматив.

Таблиця 2.5 демонструє обчислені показники, які відображають рівень ділової активності компанії.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Білаш»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Оборотність активів, обороти	3,5	3,7	4,9	0,2	1,3	4,9	34,1
Фондовіддача	9,7	17,9	39,8	8,2	21,9	84,5	122,5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,1	6,6	7,5	0,5	0,9	8,5	13,9
Період одного обороту оборотних коштів, днів	59,0	54,3	47,7	-4,6	-6,6	-7,9	-12,2
Період одного обороту запасів, дні	5,1	2,7	-	-2,4	-2,7	-46,5	-100,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	6,1	7,1	12,9	1,0	5,9	16,6	82,7
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	59,3	50,8	27,8	-8,5	-23,0	-14,3	-45,3
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	180,5	248,1	254,6	67,5	6,5	-	2,6
Тривалість операційного циклу, дні	64,4	53,6	27,8	-10,8	-25,8	-16,8	-48,1
Тривалість фінансового циклу, дні	-116,1	-194,5	-226,8	-78,4	-32,3	67,5	16,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, обороти	143,1	118,6	212,9	-24,5	94,3	-17,1	79,5

На старті 2019 року індекс оборотності активів підприємства становив 3,49, що вказує на те, що використання кожної одиниці активів приносило 3,49 одиниць доходу. У 2020 році цей показник зріс, означаючи, що кожна інвестована гривня приносила 3,67 гривень виручки, свідчачи про зростаючу ефективність активів. У 2021 році ця тенденція продовжилася, і доход на кожную інвестовану гривню збільшився до 4,92 гривень.

Щодо фондів, у 2019 році кожна гривня, інвестована в основні фонди, приносила 9,69 гривень виручки. У 2020 році цей показник збільшився до 8,19, а у 2021 році – до 39,76, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів.

Оборотні активи в 2019 році здійснили 6,1 оборотів, показуючи покращення ефективності їх використання. У 2020 році цей показник зріс до 7,54 оборотів, що підтверджує тренд на підвищення ефективності використання оборотних активів.

Стосовно запасів, у 2019 році було здійснено 70,52 оборотів, що може створювати ризики, пов'язані з їх недостатнім розміром. У 2020 році цей показник зріс на 61,26, а в 2021 році спостерігалось зниження ефективності використання запасів.

Оборотність дебіторської заборгованості у 2019 році дорівнювала 6,07 оборотам, збільшуючись до 12,94 оборотів у 2021 році, що свідчить про підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось скорочення часу необхідного для погашення дебіторської заборгованості, що свідчить про поліпшення ефективності управління дебіторською заборгованістю. У 2020 році цей період скоротився на 8,46 днів, а в 2021 році – на 23,01 днів.

Щодо кредиторської заборгованості, у 2019 році підприємство оберало її протягом 180,54 днів. У 2020 році показник збільшився до 67,54 днів, вказуючи на здатність підприємства ефективніше використовувати свої фінансові ресурси. На кінець 2021 року період обороту кредиторської заборгованості становив 254,61 днів.

Операційний цикл підприємства, який визначає час від закупівлі сировини до отримання готових до продажу товарів, демонстрував зниження. У 2020 році операційний цикл скоротився на 10,83 днів, а у 2021 році тенденція продовжилася.

Фінансовий цикл підприємства відображає час обороту коштів. У 2019 році він становив 116,14 днів, але в 2020 році показник був негативним (-194,51 дні), що свідчить про недостатність грошових ресурсів для своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Ця ситуація збереглася і в 2021 році.

На початку 2019 року показник оборотності власного капіталу дорівнював 143,11, свідчачи про високу ефективність його використання. Проте в 2020 році ефективність знизилася, і кожна гривня власного капіталу приносила лише 118,61 гривень виручки. В 2021 році ефективність використання власного капіталу зросла до 212,95 гривень на кожную гривню.

2.3. Аналіз ефективності управління розвитком підприємства

Для підвищення результативності своєї діяльності, підприємство повинно регулярно проводити аналіз процесів формування, розподілу та використання свого прибутку. Ефективність роботи підприємства можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку з витратами, зробленими для його отримання. Це порівняння, яке показує відношення прибутку до витрат, дає змогу оцінити рентабельність підприємства.

Рентабельність являє собою ключову відносну оцінку фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства, що відображає її прибутковість з різних аспектів. Показники рентабельності класифікуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкових умов. З цієї причини було проведено аналіз динаміки показників рентабельності підприємства, результати якого представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рівня ефективності ТОВ «Білаш»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	36,5	1,9	-5,8	-34,7	-7,7	-94,9	-414,3
Рентабельність власного капіталу	1495,3	59,7	-251,3	-1435,7	-311,1	-96,0	-520,9
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-34,4	-16,1	9,2	18,2	25,4	-53,0	-157,2
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	12,9	0,9	6,0	-11,1	5,1	-93,2	588,4
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	10,5	0,5	-1,2	-10,0	-1,7	-95,2	-334,4

У 2019 році рентабельність активів компанії дорівнювала 36,51%, що означає отримання 36,51 копійки чистого прибутку з кожної гривні активів. Наступного року на кожну гривню, інвестовану в активи, припадало 1,85 копійки чистого прибутку. Однак у 2021 році цей показник знизився до -5,8%.

Щодо рентабельності власного капіталу, то в 2019 році кожна гривня, вкладена власниками, приносила 1495,38 копійок прибутку. У 2020 році цей

показник знизився до 59,74 копійок, а в 2021 році власники зазнали збитків, оскільки на кожную інвестовану гривню припадало -251,4 копійок збитку.

Рентабельність виробничих фондів у 2019 році становила 95,1%, що означає отримання 0,95 грн чистого прибутку з кожної гривні виробничих фондів. Проте в 2020 році цей показник скоротився до 0,09 грн, а в 2021 році він впав до -46,94%.

Показник рентабельності продажів дозволяє оцінити, яка частка прибутку від реалізації припадає на одиницю виручки. У 2019 році цей показник був негативним і склав -34,3%. У 2020 році рентабельність продажів знизилася до -16,14%. На кінець розглянутого періоду кожна гривня виручки забезпечила 0,09 гривень прибутку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції, розрахована на основі чистого прибутку, відображає долю чистого прибутку у кожній гривні виручки. Показник демонструє ефективність управлінських дій, особливо в контексті генерації доходів. У 2019 році підприємство заробляло 0,1 грн. чистого прибутку на кожную гривню виручки. Однак у 2020 році цей показник знизився до 0,5%, а в 2021 році він впав до -1,18%.

Чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства для самофінансування, може бути розподілений між резервним і статутним фондами або залишитися нерозподіленим. В останньому випадку він сприяє зростанню власного капіталу, тоді як збитки, навпаки, зменшують його. У 2019 році 0,29% чистого прибутку було використано на збільшення резервного фонду і нерозподіленого прибутку. У 2020 році цей показник перевищив 1%, свідчаючи про залучення додаткових коштів. В 2021 році 46,87% чистого прибутку було направлено на збільшення цих фондів.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання показує, наскільки зростання власного капіталу залежить від чистого прибутку. У 2019 році власний капітал зріс на 2,19% за рахунок чистого прибутку, однак у 2020 році чистий прибуток не використовувався для збільшення власного капіталу.

Аналіз витрат на управління підприємством є ключовим для оцінки ефективності управління. Управління впливає на всі аспекти діяльності підприємства, дозволяючи оцінити вплив управлінських рішень на загальну продуктивність. У таблиці 2.7 представлений аналіз витрат ТОВ «Білаш» за функціями.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат ТОВ «Білаш» за функцією, тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відносне відхилення, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Виробнича функція	14863,0	30151,0	35633,0	102,9	18,2
Управлінська функція	2494,0	5208,0	14404,0	108,8	176,6
Збутова функція	23251,0	57874,0	63622,0	148,9	9,9
Витрати, що забезпечують інші функції	-13155,0	-12666,0	12496,0	-3,7	-198,7
Всього	41368,0	93570,0	122368,0	126,2	30,8

У 2019 році загальні витрати на адміністративні потреби компанії сягнули 2494 тис. грн. Протягом 2020 року ця сума збільшилася більш ніж удвічі, досягнувши 108.82% зростання. У 2021 році ця тенденція продовжилася, з ростом витрат на 176,57% порівняно з попереднім роком, сума витрат на адміністративні потреби досягла 14404 тис. грн. Це збільшення можна пояснити впровадженням та оновленням систем управління, а також проведенням дій по вдосконаленню управлінських практик, що призводить до додаткових витрат.

Витрати на маркетинг та збут у 2019 році становили 23251 тис. грн. Протягом 2020 року ці витрати зросли на 148,91%, а в 2021 році продовжили зростати, хоча вже меншими темпами – на 9,93%. Загальна сума витрат на маркетинг та збут на кінець 2021 року склала 63622 тис. грн.

Щодо фінансових витрат, то у 2019 році вони склали 25 тис. грн. Однак протягом наступних двох років спостерігалось їх повне зниження на 100%, що свідчить про зміну підходів до фінансового менеджменту в компанії.

Протягом першої половини аналізованого періоду витрати на додаткові функції компанії знизились на 3,72%. У наступному році цей показник продовжив своє зниження, досягнувши 198.66% порівняно з попереднім роком, що відображає покращення у використанні фінансових ресурсів. На кінець 2021 року витрати на реалізацію цих додаткових функцій склали 12496 тис. грн.

Провівши дослідження структури витрат на управління, можна перейти до оцінки ключових показників ефективності менеджменту. Ефективність управління – це оцінка роботи команди управлінців у будь-якій сфері, що включає аналіз виручки від реалізації, чисельності персоналу, в тому числі управлінського, прибутку, загального обсягу витрат, витрат на управління, а також величини фонду оплати праці, включаючи зарплату управлінського персоналу.

Було розраховано ключові показники, такі як прибутковість на кожную гривню витрат на управління, частка витрат на управління в загальних витратах компанії, частка управлінських працівників у загальній чисельності персоналу, а також частка їх заробітної плати в загальному фонді оплати праці.

У таблиці 2.8 представлено детальний аналіз цих показників ефективності для ТОВ «Білаш».

При аналізі основних показників ефективності на підприємстві, варто відзначити, що чисельність працівників коливалась протягом аналізованого періоду. Це обумовлено застосуванням підприємством інноваційних методів управління, зокрема, введенням автоматизованих систем.

Щодо фонду заробітної плати, спостерігається значне підвищення, що можна пояснити кількома факторами: зменшенням кількості співробітників, збільшенням обсягу наданих послуг та спробами компанії знизити плинність кадрів.

Таблиця 2.8.

Рух основних показників ефективності ТОВ «Білаш»

Назва показників	Одиниця виміру	Дані за роками			Темпи зростання, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Чисельність працюючих, всього	чол.	91,0	84,0	79,0	-7,7	6,0
в т. ч. управлінських працівників	чол.	30,0	28,0	27,0	-6,7	-3,6
Чистий прибуток	тис. грн.	11962,8	14286,0	18376,0	119,4	128,6
Загальні витрати	тис. грн.	9203,3	11170,0	14310,0	121,4	128,1
Витрати на управління	тис. грн.	4430,6	6176,0	7589,0	139,4	122,9
Фонд зарплати всього	тис. грн.	3060,6	4180,2	4805,9	136,6	115,0
в т. ч. управлінських працівників	тис. грн.	821,3	1132,0	1341,5	137,8	118,5
Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн.	2,7	2,3	2,4	85,7	104,7
Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	49,1	55,3	53,0	114,9	95,9
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	15,7	15,2	15,1	96,9	99,1
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	26,8	27,1	27,9	100,9	103,1

Ефективність діяльності підприємства в значній мірі залежить від його працівників: керівників, менеджерів, фахівців, робітників. Ефективність їх роботи, в тому числі і в управлінні, часто корелює з наявністю ефективної мотиваційної системи та створенням сприятливого соціального середовища. Єдність команди, адекватне делегування повноважень, раціональні норми управління сприяють якісній організації роботи підприємства, забезпечуючи необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а це, в свою чергу, веде до зростання продуктивності. Постійне вдосконалення методів роботи включає систематичний аналіз робочих місць, їх атестацію, підвищення кваліфікації співробітників та використання найкращого досвіду інших підприємств. Стиль управління на підприємстві включає професійну компетентність, діловитість, високу етику взаємин і практично впливає на всі аспекти діяльності компанії.

В аналізі ефективності управління, який оцінює управління діяльністю, комерційну та фінансову діяльність, виявлено, що ефективність управління є задовільною, однак існують можливості для її подальшого підвищення.

Висновки до розділу 2

1. Обліково-аналітичне забезпечення є ключовим фактором для прийняття ефективних управлінських рішень. Воно охоплює облік, планування, контроль та аналіз діяльності підприємства, спрямованих на оптимізацію витрат та збільшення прибутковості. Забезпечення цілісної та об'єктивної інформації через фінансову та внутрішньогосподарську звітність важливе для визначення ефективності діяльності підприємства.
2. Рентабельність є важливим показником, що відображає ефективність та прибутковість підприємства. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити фінансові результати діяльності підприємства. Крім того, ефективність підприємства залежить від роботи його працівників, їх мотивації та умов роботи. Сприятливе соціальне середовище, ефективна мотиваційна

система та адекватний стиль управління сприяють підвищенню продуктивності та якості роботи підприємства.

3. Координація функцій в рамках обліково-аналітичного забезпечення є необхідною для ефективного управління виробництвом. Якісне обліково-аналітичне забезпечення, що включає збір та систематизацію первинної інформації з використанням методів економічного аналізу, є важливим для прийняття виважених управлінських рішень та забезпечення ефективності всіх аспектів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку підприємства

У попередньому розділі дослідження було проведено аналіз ключових показників діяльності ТОВ «Білаш» за останні три роки (2019-2021 рр.). В результаті аналізу було виявлено деякі недоліки в системі управління, які стримують ефективне функціонування компанії. Для покращення ситуації та підвищення рівня управління необхідно зосередитись на основних проблемах, з якими стикається компанія:

- неструктурованість завдань та перевантаженість оперативною діяльністю,
- втрата ефективності системи KPI,
- відсутність аналітичних висновків на основі звітності,
- неефективність процесу планування,
- недостатньо чітке розподілення відповідальності серед членів команди,
- складності в комунікації між відділами.

Для вирішення цих проблем рекомендується впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію процесів управління в компанії. Ці заходи детально представлено на схемі (рис. 3.1).

Аналізуючи фінансову діяльність ТОВ «Білаш», ми виявили, що підприємство демонструє низькі показники рентабельності та інші невтішні фінансові показники. Ефективність загальної роботи підприємства тісно пов'язана з його управлінськими процесами, включаючи планування, прийняття рішень, аналіз та контроль поточної діяльності, а також мотивацію персоналу. З досвіду міжнародних компаній видно, що удосконалення планування сприяє

зростанню ефективності не тільки окремих підрозділів, а й організації в цілому. Тому для ТОВ «Білаш» рекомендується запровадити метод OKR (Objectives and Key Results – Цілі та Ключові Результати) для планування та оцінки ефективності управління.

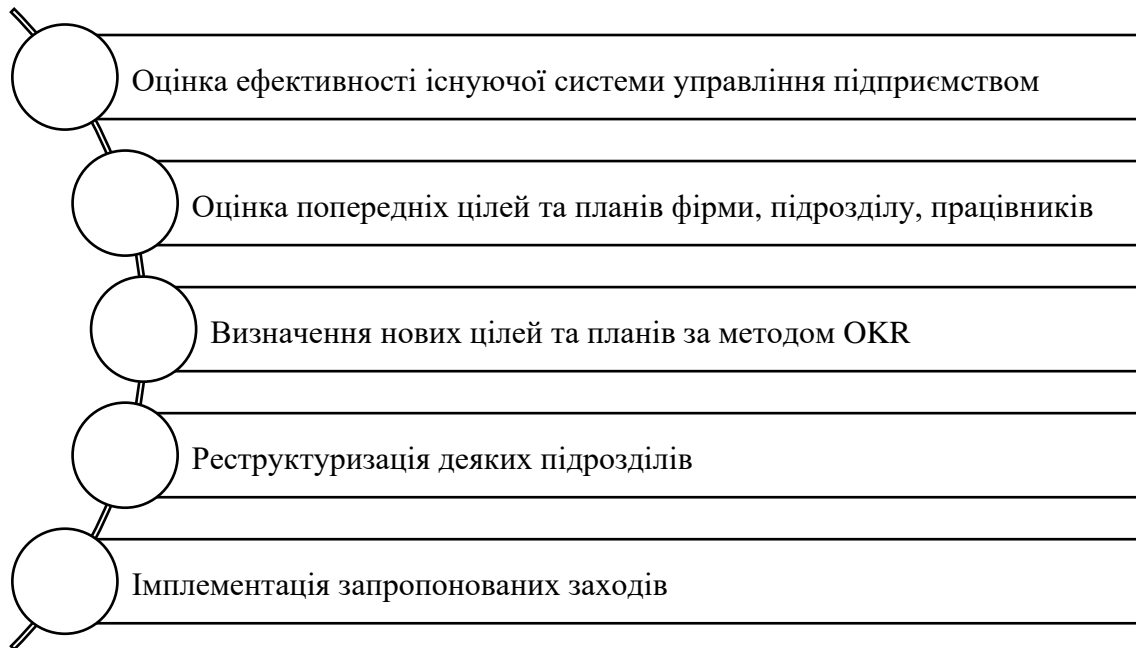


Рис. 3.1. Послідовність імплементации системи поліпшення процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Білаш»

Метод OKR є прогресивним підходом до планування та постановки цілей, який дозволяє зосередити зусилля на важливих проблемах для всієї організації. Він початково використовувався для квартального планування, але сьогодні використовується також для річного. Сутність методу полягає в тому, що для кожної мети визначається набір вимірюваних результатів, які показують ступінь досягнення цієї мети. Це сприяє як вимірюваності прогресу в певних показниках, так і фокусуванню на щоденних задачах. Такий підхід використовують провідні світові компанії, такі як Intel, Google, LinkedIn, Zynga, Twitter, Oracle, Netflix, BMW, Disney, Salesforce, Samsung.

Таким чином, OKR передбачає встановлення цілей на певний період із чіткими вимірюваними ключовими результатами. Цілі формулюються якісно, коротко та амбіційно, а ключові результати визначаються через кількісні показники, які оцінюють досягнення цілей (див. рис. 3.2).

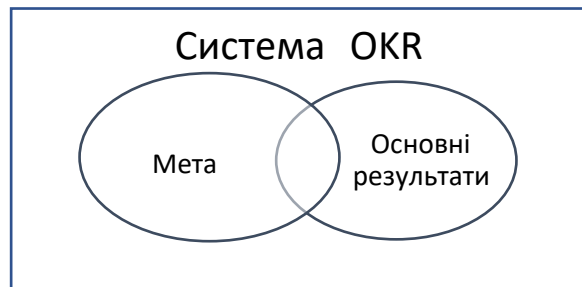


Рис. 3.2. Елементи системи OKR

Основна відмітна риса методу OKR полягає в прагненні встановити цілі, які, хоча і можуть здатися недосяжними, стимулюють до більшої роботи та інновацій. Якщо мета досягнута на 100%, вона вважається недостатньо амбітною. Ідеальним вважається досягнення 60-75% кожної цілі, що підштовхує до максимальних зусиль. Відмінність OKR від KPI та інших методик полягає в тому, що OKR не впливає на оцінку роботи співробітника та розмір його винагороди, але вимагає культури довіри в організації.

Ще одна основна відмінність методу OKR від KPI полягає у підході до визначення цілей. Цілі, визначені за KPI, як правило, легко досягнуті та є результатами вже існуючих процесів. Натомість цілі за методом OKR характеризуються більшою складністю та масштабом, мотивуючи команду докладати більше зусиль. Важливим аспектом є оцінка не лише за кількісними, але й за якісними критеріями, включаючи компетенції співробітників. Ефективне управління включає оцінку, цілепокладання і систему зворотного зв'язку.

Ключовою є роль корпоративної культури при впровадженні OKR. Перед впровадженням методу слід зробити діагностику корпоративної культури та, за потреби, зміцнити її, особливо в аспектах відкритості та якісного зворотного зв'язку. Впровадження OKR повинно відбуватися лише після того, як організація готова до цих змін.

Методика OKR має шість ключових принципів, нехтування якими може знизити її ефективність:

1. Відкритість і прозорість: цілі та результати OKR повинні бути доступні для перегляду всіма співробітниками організації, не лише вищим керівництвом. Це сприяє підвищенню взаєморозуміння та співпраці між різними підрозділами, оскільки кожен знає, над чим працюють інші.

2. Амбітність та недосяжність: цілі OKR мають бути складні та виходити за рамки звичайного, змушуючи співробітників вийти із зони комфорту. Цілі, які досягаються легко, вважаються недостатньо викликаючими.

3. Обмежена кількість: важливо обмежити кількість цілей OKR, ідеально – до 5 цілей і до 5 ключових результатів на кожну ціль. Це сприяє зосередженості та досягненню вищої продуктивності.

4. Відсутність впливу на оцінки та бонуси: OKR не повинні впливати на оцінку працівників чи розмір їхніх бонусів, щоб заохочувати їх ставити перед собою високі цілі, не побоюючись ризику.

5. Регулярне вимірювання та синхронізація: оновлення та перегляд OKR мають відбуватися не рідше ніж кожні два тижні, для забезпечення актуальності та можливості своєчасно вносити корективи.

6. Спільне визначення цілей (30/70): в процесі формування OKR керівництво вносить свої 30-40%, решту – співробітники. Такий підхід сприяє більшій адаптованості цілей до реального стану справ та забезпечує активну участь команди у процесі цілепокладання.

Методика OKR включає наступні ключові аспекти:

1. Квартальне планування: цілі та ключові результати встановлюються на квартал, що дозволяє комбінувати гнучкість у відповіді на зміни на ринку з чіткістю короткострокового планування.

2. Індикатори як Координати: Використання індикаторів допомагає компаніям зберігати курс і вчасно адаптуватися до змін, водночас інформуючи усіх у компанії про поточне становище та напрямок розвитку.

Метод OKR пропонує наступні можливості для компанії:

– Зменшення мікроменеджменту: дозволяє керівникам фокусуватися на більш важливих, стратегічних цілях.

- Розвиток творчого потенціалу: виконавці отримують свободу у виборі шляхів досягнення результатів.
- Об'єктивна оцінка результатів: використання вимірних показників дозволяє точно оцінити, чи досягнуті цілі.
- Підвищення відповідальності та активність команд: Так як цілі встановлюються самими командами, вони беруть на себе відповідальність за їх досягнення.

Метод OKR особливо підходить для:

1. Невеликих стартапів: Де важливо, щоб вся команда працювала в одному напрямку, особливо у технологічних сферах, де необхідно швидко рости для залучення інвестицій. Структуроване цілепокладання може продемонструвати інвесторам, що компанія має чітке розуміння своїх цілей та планів досягнення цих результатів.

Метод OKR виявляється ефективним для різних типів організацій:

2. Для компаній середнього розміру на стадії розширення: OKR сприяє внутрішній координації, що дозволяє командам досягти вищого рівня злагодженості у своїй діяльності, як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях.

3. Для великих корпорацій: Методологія сприяє культурі співпраці, де кожен співробітник працює автономно, але при цьому всі зосереджені на спільному стратегічному напрямку компанії.

OKR відкриває широкі перспективи для розвитку компаній будь-якого розміру. Цей підхід має наступні переваги:

- Підвищення продуктивності роботи: співробітники стають більш вмотивованими та дисциплінованими, оскільки вони бачать свої цілі та самостійно оцінюють досягнуті результати.
- Встановлення правильних пріоритетів: основний акцент робиться на досягнення важливих і стратегічних цілей, які сприятимуть подальшому зростанню компанії.

- Прозорість: ключові показники ефективності та проміжні завдання визначаються заздалегідь, що сприяє більшій прозорості процесу.
- Цілеспрямованість: ресурси та зусилля компанії фокусуються на досягненні конкретних цілей.
- Стратегічна узгодженість: покращується ефективність внутрішніх комунікацій і взаємодії між учасниками проекту.

3.2. Оптимізація процедур планування як ключ до підвищення результативності управління розвитком підприємства

Для ефективної інтеграції методу OKR в управлінські процеси компанії, необхідно чітко слідувати встановленій структурі:

1. Визначення цілей: компанія встановлює від 3 до 5 стратегічних цілей на рік та на кожен квартал.
2. Командні цілі: кожен підрозділ формулює від 3 до 5 цілей, які гармонійно вписуються в загальні корпоративні цілі.
3. Індивідуальні цілі: кожен працівник, у співпраці з менеджером, ставить від 3 до 5 цілей, що відповідають загальним цілям компанії.

Процес встановлення цілей за методикою OKR включає:

1. Формулювання основних цілей: визначення до 3 ключових бізнес-цілей, спрямованих на зростання компанії.
2. Встановлення ключових результатів: визначення кількісних показників для досягнення цілей у короткостроковій перспективі.
3. Узгодження цілей: синхронізація цілей на всіх рівнях управління – вертикально і горизонтально.
4. Моніторинг прогресу: регулярне вимірювання та аналіз ступеня досягнення цілей.
5. Коректування маршруту: внесення необхідних змін для покращення результатів.

Основні відмітні риси методу OKR порівняно з іншими гнучкими методологіями управління полягають у:

- Синхронізація цілей: OKR сприяє одночасній координації цілей на різних рівнях управління. Це створює єдину мережу цілей, що проходять через всю організацію, формуючи ієрархічну структуру. Великі, загальні цілі діляться на більш конкретні завдання для кожної команди, але всі працюють на досягнення спільного, великого завдання.

Щодо інтеграції OKR та KPI, обидві методології мають спільне коріння у системі МВО, але відрізняються застосуванням:

- Використання ключових результатів: у методі OKR ключові результати, які мають бути кількісно вимірювані, можуть бути адаптовані з існуючих KPI. Різниця полягає в тому, що KPI підходять для стабільних процесів з визначеними цілями, тоді як OKR призначений для більш гнучких, динамічних умов.
- Масштаб цілей: в KPI цілі зазвичай реалістичні та засновані на існуючому досвіді, в той час як OKR включає значно амбіційніші, масштабні цілі. Цілі OKR ставляться з розрахунком на велике досягнення, так що навіть 70% досягнення цілей вважаються великим успіхом.

Отже, метод OKR відрізняється від інших методологій своєю гнучкістю, амбітністю цілей та здатністю адаптуватися до швидко змінюваних умов роботи, тоді як KPI більше підходить для регулярних, упорядкованих діяльностей.

Впровадження методу OKR у компанії ТОВ «Білаш» включає такі ключові кроки:

1. Визначення мети впровадження: встановлення конкретної мети, для якої застосовується методологія OKR.
2. Старт з пілотної групи: вибір кваліфікованої команди, яка відповідає необхідним вимогам і організація тренінгу з основ OKR для неї.
3. Розширення охоплення: через квартал після початку впровадження, залучення додаткових команд до процесу.

4. Інтеграція на верхньому рівні: включення OKR на рівні всієї компанії.
5. Додавання нових команд та рівнів: поступове підключення нових команд і проміжних ланок до системи OKR.
6. Аналіз та коригування: оцінка результатів, що були досягнуті, та внесення необхідних корективів.

Структура комунікації в процесі формування цілей включає:

- Топ-Даун підхід: цілі, що надходять від керівництва і поширюються на всі рівні організації.
- Пліч-о-Пліч співпраця: взаємодія між командами для створення спільних OKR, доповнюючи загальні цілі компанії.
- Боттом-Ап ініціативи: ідеї, що виходять від окремих співробітників чи команд, які можуть перетворитися на цілі на рівні команди чи компанії.

Побудова OKR в компанії є колективним процесом, де важливою є участь кожного співробітника і команди у формуванні цілей, забезпечуючи взаєморозуміння ключових пріоритетів і централізацію уваги на них.

Під час встановлення цілей для компанії, слід дотримуватися таких вказівок:

- Масштабність та досяжність цілей: цілі мають бути амбітними, але реалістичними та виконуваними.
- Чітке визначення мети: формулювання мети має бути ясным і точно визначати бажаний результат.
- Встановлення термінів: цілі мають конкретні терміни досягнення, як правило, не менше ніж квартал.
- Обмеження кількості цілей: максимум 3-5 цілей на квартал.
- Участь команд у процесі: команди активно беруть участь у розробці та встановленні цілей.
- Комбінація цілей: поєднання амбітних і оперативних цілей.
- Вертикальне встановлення цілей: 60-70% цілей визначаються співробітниками.

Для вибору ключових результатів необхідно враховувати наступні аспекти:

- SMART-критерії для ключових результатів: конкретність, вимірність, досяжність, реалістичність і часове обмеження.
- кількість ключових результатів: від 3 до 5 на кожну ціль.
- відповідність результатів цілям: результат має сприяти досягненню визначеної цілі.
- особливість результату: результат не повинен переплутуватися з методами його досягнення.
- підтвердження досягнення результату: наявність критеріїв для оцінки досягнення результату.
- частота оцінки прогресу: регулярна перевірка прогресу, оптимально – щотижня.

Приклади формулювання цілей та ключових результатів для ТОВ «Білаш» на річний і квартальний періоди можна знайти в таблицях 3.1 і 3.2 відповідно.

Таблиця 3.1

Шаблони річних цілей ТОВ «Білаш»

	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
Мета: збільшити вдвічі взаємодію між клієнтами та продавцями				
KR: Кількість ключових дій 840 000 на місяць	43,2%	850 000	410 000	602 500
KR: Кількість діалогів з відповідями 10 000 в місяць	66,0%	10 000	4 800	8 200
KR: Кількість взаємодій з "шахраями" не більше 2%	100,00%	1,4%	1,4%	0,9%
Мета: Розширення масштабу збуту нового сервісу				
KR: 400 комерційних клієнтів користуються новим сервісом	99,8%	400	10	400
KR: Показник відмови від нового сервісу не більше 10%	0,0%	10%	0,0%	14,8%

Таблиця 3.2

Зразок формулювання цілей і ключових показників ефективності на
квартальний період для ТОВ «Білаш»

Мета: Розширення масштабу збуту нового сервісу	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
KR: 400 комерційних клієнтів користуються новим сервісом (40% клієнтів)	99,4	400	220	380
KR: Вартість «ключової взаємодії» по місту Х виросла до 60 грн	50,0%	50	30	40
KR: Дохід від клієнтів на новому сервісі виріс на 35%	38,8%	703 400	521 000	593 000

Метод OKR відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління. Використання OKR багатьма організаціями довело його користь у сферах встановлення пріоритетів, організації планування та концентрації зусиль на важливих завданнях. Система OKR допомагає командам зосередитись на ключових завданнях, відкидаючи непотрібні, та здійснювати корекції, якщо потрібно, для досягнення цілей.

Упровадження OKR також сприяло формуванню атмосфери відповідальності у компаніях, забезпечуючи зосередженість на правильному напрямку. Ця методика змінює підхід співробітників до роботи, вони стають більш усвідомленими щодо причин і наслідків своїх дій, що веде до більшої автономії, гнучкості і творчості у роботі та збільшення задоволення від виконаної роботи.

При впровадженні OKR важливо уникати певних ризиків та помилок, які були ідентифіковані з досвіду інших організацій:

- Відсутність мотивації до досягнення цілей: якщо цілі не пов'язані з матеріальною винагородою, деякі співробітники можуть не проявляти бажання їх досягати.

- Повсякденне використання OKR: Окремі організації використовують OKR як план робіт чи списки завдань, замість того щоб зосередитися на масштабних змінах.
- Комунікаційні помилки: важливість ефективного спілкування між командами для досягнення амбітних цілей та врахування взаємних OKR.
- Недооцінка потенціалу: якщо команда досягає 100% своїх цілей, це може означати, що вони не були достатньо амбітними.
- Неправильний вибір цілей: цілі можуть бути занадто численними або обмеженими, недостатньо амбіційними або недосяжними.

При реалізації методу OKR важливо уникати певних загальнопоширених помилок:

- Комбінація різних методик: недоречне поєднання OKR з прямою фінансовою мотивацією або занадто жорсткими KPI. Неправильне використання методик знижує їх ефективність.
- Неготовність команд: OKR вимагає зрілості та відповідальності від виконавців, оскільки метод виявляє менш ефективних співробітників. Окрім того, помилки при впровадженні можуть включати недостатню підготовку, відсутність етапу проб і помилок та недоліки у розумінні, емоційній зрілості, самостійності та співпраці співробітників.
- Некоректне формулювання ключових результатів: це може призвести до неправильної оцінки досягнення цілей.
- Ігнорування принципу відкритості: не завжди результати вражають, іноді може виникати регрес.
- Тенденція «гри в цифри»: спроби «обіграти» систему можуть призвести до викривлення даних.
- Відсутність амбіцій і неадекватна робота з ними: це може включати нездатність синхронізуватися, надавати зворотній зв'язок та підтримку.

- Нереалістичні терміни: встановлення нереальних часових рамок для впровадження нового методу.

Ефективне впровадження OKR вимагає аналізу сильних та слабких сторін компанії, розробки стратегії поступових змін. Найкращий підхід полягає в обранні групи впливових осіб (часто рада директорів та десять інших ключових осіб), які навчатимуться принципам і логіці OKR. Після цього впровадження поділяється на етапи, з поступовим розгортанням. Важливо не повторювати помилки, які вже зробили інші компанії.

Для ефективного впровадження методу OKR, компанії слід дотримуватися наступних рекомендацій:

- Концентрація на головному: OKR мають бути лаконічними. Оптимальний обсяг – це одна або півсторінки.
- Зв'язок з основними бізнес-цілями: щонайменше одна ціль кожної команди має кореспондувати з ключовими цілями бізнесу.
- Пріоритетність глобальних OKR: серед усіх командних OKR особливу увагу слід приділити тим, що сприяють досягненню глобальних цілей компанії.
- Скоординованість ініціатив: дії різних команд мають бути узгоджені та послідовні, адже це ключ до успішної реалізації загальної стратегії.
- Відображення глобальних цілей у командних OKR: цілі команд повинні чітко корелювати з загальною стратегією компанії.
- Виключення рутинних завдань: OKR не призначені для повсякденних завдань, які виконуються у штатному режимі.
- Командна робота над цілями: уся команда має бути залучена у реалізацію поставленої мети. Якщо це не так, потрібно переглянути розподіл завдань або ступінь залученості персоналу.
- Конкретні результати як міра досягнення цілей: якщо цілі не супроводжуються чітко визначеними критеріями успіху, їх реалізація стає неможливою.

Окрім цього, важливо забезпечити включення всіх співробітників у процес, обговорюючи:

- їхні індивідуальні цілі та ключові результати;
- прогрес у роботі та можливості для професійного розвитку;
- результати, досягнуті з моменту останньої взаємодії, та організаційні аспекти, що потребують уваги.

Для ТОВ «Білаш» необхідні суттєві зміни в управлінні та встановленні цілей, оскільки ситуація в компанії залишається нестабільною та погіршується.

3.3. Аналіз впливу рекомендованих ініціатив на продуктивність діяльності

Як встановлено в попередньому розділі, для підвищення управлінської ефективності в ТОВ «Білаш» необхідно впровадження методу OKR. Важливим аспектом є оцінка фінансових витрат, пов'язаних з впровадженням цих заходів. Витрати можна розрахувати за такою формулою:

$$V = V_{оп} + V_z V = V_{оп} + V_z$$

де $V_{оп}$ – витрати на оплату праці персоналу, який займався навчанням співробітників;

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

Розрахунок витрат на оплату праці:

$$V_{оп} = ЗП_n \times K_n \times T V_{оп} = ЗП_n \times K_n \times T$$

де $ЗП_n$ – заробітна плата одного працівника за місяць,

K_n – кількість працівників;

T – період роботи (3 місяці).

$$Bo_n = 8,5 \times 2 \times 2 = 34 \text{ (тис. грн)}$$

Витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії:

$$B_z = Bo + Be \quad B_z = Bo + Be$$

де Bo – організаційні витрати на проведення двох навчальних тренінгів для співробітників;

Be – витрати на залучення зовнішнього експерта-консультанта.

$$B_z = 25,6 + 20 = 45,6 \text{ (тис. грн)}$$

Таким чином, загальна сума витрат на проведення навчальних тренінгів та оплату праці внутрішнього персоналу та залученого експерта складе:

$$B = 34 + 45,6 = 79,6 \text{ (тис. грн)}$$

Рекомендовані кроки для освоєння нової методології в компанії включають:

1. Проведення освітніх заходів для керівного складу підприємства в рамках регулярного внутрішнього заходу Agile Camp, спрямованого на підвищення гнучкості управлінських процесів.

2. Організація тренінгів для всіх співробітників з залученням зовнішнього фахівця, які відбудуться в рамках щорічної освітньої програми Brand Camp, націленої на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу.

3. Реалізація внутрішніх координаційних заходів в процесі імплементації нових методик, з метою забезпечення зрозумілості та прозорості процесів для всіх учасників, включаючи менеджерів та їхніх підлеглих, з метою виключення можливих непорозумінь та невирішених питань.

Таблиця 3.3

Витрати, пов'язані з реалізацією рекомендованих ініціатив для покращення ефективності управління в ТОВ «Білаш»

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці	34,0
Витрати на навчальні заходи	46,6
Всього	80,6

Можна окреслити очікувані терміни для імплементації методу OKR у діяльність ТОВ «Білаш» таким чином:

1. Адаптація та налаштування внутрішніх процедур підприємства відповідно до нових принципів та практик, передбачених методом OKR – цей процес займе від 3 до 5 місяців.

2. Процес дискусій та установлення стратегічних річних та квартальних цілей – приблизно 1 місяць.

Для ілюстрації потенційного впливу впровадження методу OKR на підприємство, розглянемо його можливі результати на прикладі фінансових показників, зокрема доходів від різних категорій клієнтів. В цьому контексті будуть використані існуючі дані компанії за 2020-2021 роки та прогнозовані показники для цих же категорій, з урахуванням впливу OKR. Очікувані позитивні зміни в доходах від різних сегментів клієнтської бази підприємства можна знайти у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозовані наслідки застосування методу OKR

Дохід	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. /2020 р.	2022 р. /2021 р.	Темп зміни, %
С2С клієнти	5742003,3	7237384,0	10598838,8	+26,1%	+46,5%	+78,4%
В2С клієнти	18687551,3	19795422,9	22494799,8	+5,9%	+12,0%	+102,4%
Загальний	24429554,6	27032806,9	33093638,6	+10,7%	+22,4%	+110,4%

Показники, що були згадані, можна візуалізувати та аналізувати за допомогою графіка, представленого на рисунку 3.3.

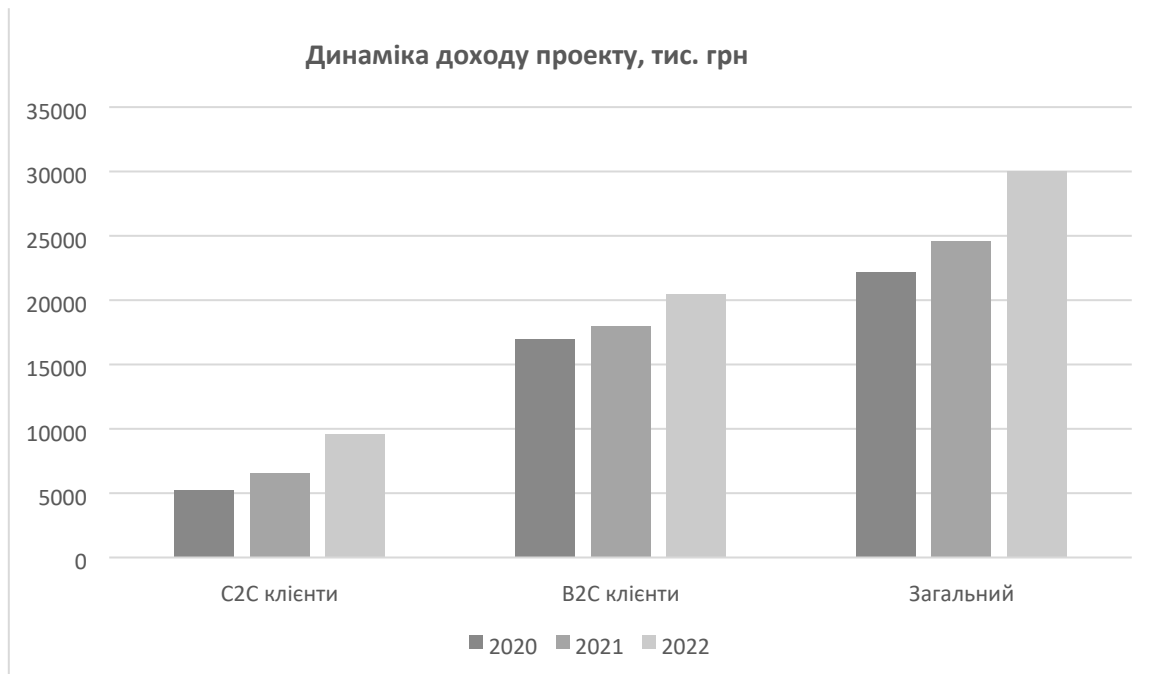


Рис. 3.3 Зміна показників прибутковості ТОВ «Білаш» у зв'язку з реалізацією запропонованих ініціатив у період з 2020 по 2022 роки

У результаті впровадження запланованих заходів, очікується, що дохід компанії зросте на 22,42% порівняно з поточним роком, що на 110,40% перевищує зростання 2021 року відносно 2020 року. Завдяки використанню цього методу, компанія зможе досягнути позитивної динаміки у доходах від бізнес-клієнтів, зосереджуючи свої цілі та ключові показники саме на цю групу клієнтів. Це дозволить збільшити дохід від комерційних клієнтів на 12% у порівнянні з попереднім зростанням, яке становило 5,93%.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Білаш» виявляє низькі рівні рентабельності та інші несприятливі фінансові показники. Ефективність

загальної роботи підприємства прямо пов'язана з його управлінськими процесами, включаючи планування, прийняття рішень, аналіз, контроль та мотивацію персоналу. Для підвищення ефективності рекомендується використання методу OKR для більш цілеспрямованого та вимірюваного планування та оцінки ефективності управління.

2. Метод OKR є ефективним для компаній різного розміру та типу, включаючи невеликі стартапи, компанії середнього розміру та великі корпорації. Він забезпечує фокусування на ключових проблемах, що є важливими для всієї організації, та сприяє ефективній внутрішній координації діяльності. OKR також сприяє культурі співпраці та автономії в роботі, підвищуючи продуктивність і мотивацію співробітників.

3. Впровадження методу OKR у компанії включає кілька етапів, починаючи з визначення цілей впровадження, проведення тренінгів для вибраних команд, поступового розширення охоплення методу, інтеграції на всіх рівнях організації та аналізу отриманих результатів. Очікується, що впровадження OKR забезпечить значне зростання доходів компанії, зокрема, підвищення доходів від бізнес-клієнтів, та загальне підвищення ефективності управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження концепції "управління розвитком підприємства" відображає інтерес вчених з усього світу, роблячи актуальними питання побудови ефективних систем управління та їхньої адаптації до сучасних підходів. Визначення "управління ефективністю діяльності підприємства" як комплексного менеджерського підходу, що включає стратегічне планування, управління ресурсами, внутрішні процеси, аналітику та контроль, було встановлено з метою досягнення стабільного росту ефективності. Визначення взаємозв'язків між елементами цього процесу, а також розробка етапів циклу управління ефективністю та інструментів управління були важливими аспектами дослідження.

Оскільки основою забезпечення управління розвитком є економічний механізм, який регулює бізнес-процеси підприємства, важливо, щоб всі його елементи були ув'язані між собою. У ринкових умовах успіх підприємства оцінюється за рівнем ефективності діяльності, що базується на забезпеченні суспільних потреб із мінімізацією витрат.

Таким чином, система управління ефективністю має бути інтегрована з загальною системою управління підприємством, оскільки управлінські рішення у будь-якій сфері впливають на прибуток, який є основою розвитку підприємства та зростання добробуту його власників і працівників. Управління ефективністю в даному контексті можна описати як процес, заснований на менеджерських функціях і з використанням інструментів та методів прийняття рішень, спрямованих на формування і розподіл прибутку та ефективне використання всіх ресурсів підприємства для максимізації фінансових результатів і оптимізації фінансових ресурсів.

У глобальній практиці управління підприємствами ефективно використовуються різноманітні методи цілепокладання, що сприяють підвищенню продуктивності управління. Серед них варто відзначити такі методики як управління за цілями (MBO), збалансована система показників

(BSC), ключові показники ефективності (KPI), управління результативністю (PM), а також цілі та ключові результати (OKR).

Аналіз пропонує кілька основних шляхів удосконалення управління підприємством, серед яких: модернізація організаційної структури управління для досягнення більшої автономності відділів і проектних груп; вдосконалення управління ресурсами для зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності; інтеграція новітніх науково-технічних досягнень; оптимізація системи планування, щоб вона відповідала потребам ринкового середовища; та акцент на організаційній культурі і демократизації управління.

Під час оцінювання фінансово-господарської діяльності ТОВ «Білаш», важливо відзначити, що загалом показники компанії є прийнятними. Проте, спостерігається зниження чистого прибутку з року в рік, що негативно впливає на рентабельність активів фірми. У 2019 році рентабельність активів становила 36.51%, в 2020 році – 1.85%, а в 2021 році показник знизився до -5.8%, що свідчить про збитки компанії.

Що стосується управлінської діяльності, то з 2019 року спостерігається зростання витрат на управлінські функції: у 2020 році вони зросли на 108.82% у порівнянні з попереднім роком, а в 2021 році – на 176.57%. Зростання витрат обумовлене впровадженням нових систем управління та модернізацією існуючих, що спричинило додаткові фінансові навантаження. Крім того, збільшення витрат на оплату праці пояснюється зменшенням числа співробітників і зростанням обсягу послуг, що також спрямовано на зниження плинності кадрів.

Вдосконалення системи управління діяльністю підприємства є ключовим для забезпечення стабільного розвитку та економічної безпеки організації, що підвищить її конкурентоспроможність. Аналізуючи ефективність управління, яка включає оцінку діяльності, комерційної та фінансової сфер, можна вказати, що наразі рівень управління розвитком є задовільним, але необхідно взяти додаткових заходів для його підвищення.

Досягти підвищення продуктивності управління в ТОВ «Білаш» можливо через реалізацію ряду стратегічних кроків, зорієнтованих на оптимізацію управлінських витрат та покращення ключових фінансових показників, зокрема, зростання рентабельності. На базі аналітичного огляду, третій розділ дослідження пропонує конкретні заходи для підвищення ефективності функціонування компанії. Одним з головних напрямків є впровадження методу Objectives and Key Results (OKR) для удосконалення процесу планування.

Методика OKR, як сучасний інструмент управління персоналом, базується на агресивному підході до встановлення цілей та їх планування. Спочатку метод був орієнтований на квартальне цілепокладання, але сьогодні використовується і для річного планування. Суть OKR полягає у визначенні конкретних метрик для кожної цілі, які дозволяють об'єктивно оцінити її досягнення.

Впровадження OKR забезпечить підвищення залученості і дисципліни співробітників, встановлення вірних пріоритетів, прозорість роботи, фокусування ресурсів на ключових задачах та стратегічну узгодженість дій персоналу. Основні етапи впровадження включають визначення мети методу, вибір та навчання команди, поетапне розширення підходу на інші відділи, додавання цілей на рівні компанії та аналізу ефективності втілених корективних заходів.

Запропонована програма дій забезпечить компанії вагоме зростання доходів (прогнозований приріст у річному вираженні +22,42%) та в цілому сприятиме розвитку бізнесу. Загальні витрати на впровадження заходів складуть близько 79,6 тис. грн. Аналіз ефективності запропонованих кроків показує, що вони будуть результативними для розвитку та процвітання ТОВ «Білаш».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, № 6, 2016. С. 227-231.
2. Артеменко Л. П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12-14.
3. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства / А. М. Баланович // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон: ХДУ, 2014. №8. Ч. 2. С. 77-81.
4. Барановська С. П. Обліково-аналітичне забезпечення як невід'ємна складова управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наукових праць. Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 8–11.
5. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19-26.
6. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(2). С. 41-45.
7. Білопольський М. Г., Сизоненко О. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління: вітчизняний і міжнародний досвід : монографія. Донецьк : Макіївський екон.-гуманіт. ін-т, 2014. 352 с.
8. Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 344 с.
9. Бруханський Р. Ф. Модернізація обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств : колективна монографія : у 2-х т. Дніпропетровськ : Герда, 2013. С. 21–34.
10. Будько О.В. Класифікація обліково-аналітичної інформації з метою інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1 (56). С. 207–212.

11. Будько О.В. Моделювання системи обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 285–291.
12. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
13. Василенко В. А. Діагностика устійливого розвитку підприємств : монографія / В. А. Василенко. Київ : ЦУЛ, 2005. 142 с.
14. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 232. С. 100 –107.
15. Вовк, О. М., & Ковальчук, А. М. (2019). Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України, (1), 20-32.
16. Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., & Колода, О. (2021). Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (25).
17. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32-41.
18. Волощук Л.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2 (36). С. 329–334.
19. Гангал Л.С. Обліково-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 ; ОНЕУ. Одеса, 2016. 297 с.
20. Голячук Н. Обліково-аналітичне забезпечення як важлива складова управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 408–410.

21. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / [С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір]; за ред. проф. С.М. Гончарова. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
22. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2008. 478 с.
23. Грозний І. С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2012. Вип. 224. Т. XIII. С. 51–57.
24. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
25. Ганжуренко, І. В. (2019). Маркетинг, збут та логістика сільськогосподарської продукції в системі управління розвитком аграрного підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (4 (82)), 48-51.
26. Живко З. Б. Системний підхід до управлінського процесу підприємства: інформаційні технології та взаємодія підсистем безпеки. *Науковий вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2013. Вип. 1. С. 230–237.
27. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Вип. № 9/2017. 2017. С. 423427.
28. Жук В. М. Парадигма бухгалтерського обліку економіки гармонійного розвитку: зб. наук. праць. Луцьк : ЛНТУ, 2009. Вип. 6(24). С. 171-182.
29. Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 5 (76). С. 94–102.
30. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. С. 245-250.
31. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. Київ: Каравела, 2012. 480 с.

32. Камінська Т. Г. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Київ, 2006. 20 с.
33. Кучеренко, С., & Кот, І. (2019). Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений, (11 (75)), 521-525.
34. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017, № 2. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf.
35. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.
36. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297-303.
37. Коваленко О. В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.
38. Кондратенко Н. О. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком промисловості регіону. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 93–97.
39. Кузьмін, О. Є., Юринець, О. В., & Ємельянов, О. Ю. (2021). Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*, (10), 5-12.
40. Кравчук Н. О. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, [s. 1.], n. 23, p. 109-112.
41. Куцик П. О., Медвідь Л. Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольо-аналітичне забезпечення системи управління: монографія / П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь. Чернівці: Технодрук, 2015. 372 с.

42. Легенчук С. Ф. Дослідження обліку і контролю інтелектуального капіталу в Україні: аналіз результатів та напрями розвитку. *Вісник Донецького університету економіки і права*. 2009. №2. С. 100–105.
43. Легенчук С. Ф. Розвиток теорії і методології бухгалтерського обліку в умовах постіндустріальної економіки. Наукова доповідь за дисертацією на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 08.00.09. Житомир: ЖДТУ, 2011. 60 с., с. 55.
44. Лень В. С. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування, визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 281–290.
45. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*. 2014. № 2. С. 309-322.
46. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі. навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
47. Ляшенко В. И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты : монография / В.И. Ляшенко. Донецк : ДонНТУ, 2006. 668 с.
48. Мазаракі А., А. Внутрішня торгівля України: монографія. / Мазаракі А., Лагутін В., Герасименко А. [та ін.]. Київ: Київ. нац. торг. -економ. ун-т, 2016. 864 с.
49. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2. Вип. 1. С. 47-54.
50. Махінько, В. Я. (2022). Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (106)), 14-18.

51. Малтиз, В., & Батраченко, А. (2020). Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*, (3 (79)), 233-236.
52. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
53. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
54. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
55. Новый взгляд на стратегическое управление: ресурсная теория [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic_resource-based.html. Назва з екрану.
56. Оляднічук Н. В. Обліково-аналітичне забезпечення витрат аграрного виробництва. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : зб. тез доповідей. Чернігів : ЧНТУ, 2018. С. 72–73.
57. Оляднічук Н. В., Концеба С. М., Підлубна О.Д . Облік дебіторської заборгованості: проблеми та шляхи їх вирішення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3 (42). С. 64–68.
58. Оляднічук Н. В., Кучеренко Т. Є., Підлубна О. Д. Удосконалення документального забезпечення обліку основних засобів. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 5. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-5-4969>.
59. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.

60. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. 2012. № 2. С. 103-111.
61. Пилипенко А. А. Менеджмент: підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. Харків : ІНЖЕК, 2005. 457 с.
62. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2007. 276 с.
63. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 350 с.
64. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. № 62. С. 33-40.
65. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик, та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О. М. Ястремської. Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. 452 с.
66. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
67. Портер М. Конкуренція: Уч. пос. Київ: Видавництво «Вільямс», 2013. 460 с.
68. Портер Майкл: отрасль, пять сил конкуренции [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.executive.ru/wiki/index.php/Портер_Майкл:_отрасль,_пять_сил_конкуренции. Назва з екрану.

69. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996–XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14&p=13692405324>.
70. Пуцентейло П. Р. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. Вип. 11. С. 224–232.
71. Раєвська О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.
72. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвська. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
73. Радченко, О., & Горбаченко, С. (2021). Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, (24).
74. Рекова Н. Ю. Економічний аналіз: навчальний посібник для здобувачів вищої Е 45 освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В. Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітис, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ: ДДМА, 2021. 200 с.
75. Савіна, Г. Г., & Макарчук, Д. С. (2021). Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, (1 (76)).
76. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / М. Г. Саєнко. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.
77. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. Київ: Каравела, 2010. 304 с.
78. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.

79. Тесленок, І., Павлова, К. (2021). Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*, (33).
80. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635с
81. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Алерта, 2018. 492 с.
82. Фоменко А. В., Кучмай Ю. І. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 65 (1107). С. 184–189.
83. Харів П. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: монографія / за наук. ред. П. С. Харіва, Р. С. Чорного. Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015. 393 с.
84. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.
85. Холод С. Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163-165.
86. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006» 2007. 268с.
87. Шило В. П., Верхоглядова Н. І. та ін. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навчальний посібник Київ: Кондор, 2005 р. 240 с.