

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ *Кириленко О.М.*
“ _____ ” _____ 202__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

ОПП "Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)
спеціальності 073 "Менеджмент"

**Тема: Управління ефективністю діяльності
ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА»**

Виконала: Семко Сніжана Вікторівна

Керівник: д.н. з держ.упр., професор Іванова Тамара Вікторівна

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Іванова Т.В.)
_____ (Серьогін С.С.)

Київ - 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ТМЛ Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 "Менеджмент "

Освітньо-професійна програма 073.1 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ _____ ” _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Семко Сніжани Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Управління ефективністю діяльності ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА»** затверджена наказом ректора від "**02**" **жовтня** 2019 р., № **2263/ст**
2. Термін виконання проекту (роботи): **14.10.2019 р.** до **09.02.2020 р.**
3. Вихідні дані до проекту (роботи): **Наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА», нормативно-правова та законодавча база України.**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: дослідити теоретичні аспекти управління підприємством; провести аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА»; розробити шляхи підвищення ефективності управління підприємством; провести оцінку економічної ефективності пропозицій щодо удосконалення процесів планування підприємства.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: (рис. – 3, табл. – 3);
Аналітико-дослідницький розділ: (табл. – 8);
Проектно-рекомендаційний розділ: (рис. – 3, табл. – 4, формул - 3).

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ОСУ – організаційна структура управління

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан)

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати)

Ф№5 – форма № 5 (примітки до річної фінансової звітності)

OKR (Objectives and Key Results) – цілі та ключові результати

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

MBO (Management by Objectives) – управління за цілями

BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників

PM (Performance Management) – управління результативністю

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню управління підприємством, розробці пропозицій щодо підвищення такої ефективності та оцінці результативності наведених пропозицій на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним аспектам управління діяльністю підприємства: розкрито сутність, функції та форми управління підприємством, визначено сучасні механізми, проаналізовано світовий досвід та шляхи підвищення ефективності управління підприємством.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної діяльності, також аналіз ефективності управління підприємством.

У третьому розділі вказані основні шляхи підвищення ефективності управління підприємством, розроблені напрямки підвищення ефективності управління підприємством на основі впровадження нового методу планування діяльності та проведена оцінка результативності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: управління підприємством, ефективність, функції управління, форми управління, планування діяльності підприємства, управління за цілями.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию управления предприятием, разработке предложений по повышению такой эффективности и оценке результативности указанных предложений на базе Общества с ограниченной ответственностью «ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РИА».

Во введении определены актуальность и практическая ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим аспектам управления деятельностью предприятия: раскрыта сущность, функции и формы управления предприятием, определены современные механизмы, проанализирован мировой опыт и пути повышения эффективности управления предприятием.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической деятельности, а также анализ эффективности управления предприятием.

В третьем разделе указаны основные пути повышения эффективности управления предприятием, разработанные направления повышения эффективности управления предприятием на основе внедрения нового метода планирования деятельности и проведена оценка результативности данных предложений.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: управление предприятием, эффективность, функции управления, формы управления, планирования деятельности предприятия, управление по целям.

ANNOTATION

The thesis is devoted to the study to the study of enterprise management, the development of proposals for improving such efficiency and the evaluation of the effectiveness of the above proposals on the basis of “RIA INTERNET-ADVERTISING COMPANY”.

The introduction defines the relevance and practical value of the research topic, the main purpose and objectives of the study, the subject and object of the study, the scientific methods of research.

The first section is devoted to theoretical aspects of enterprise activity management: the essence, functions and forms of enterprise management are revealed, modern mechanisms are defined, world experience and ways of improving the efficiency of enterprise management are analyzed.

The second section describes the general characteristics of the enterprise under study, analyzes its financial and economic activities, and analyzes the effectiveness of enterprise management.

The third section outlines the main ways to improve the efficiency of enterprise management, developed directions for improving the efficiency of enterprise management based on the introduction of a new method of activity planning, and evaluated the effectiveness of these proposals.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Keywords: enterprise management, efficiency, management functions, forms of management, enterprise activity planning, management by objectives.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ РИКОВИХ УМОВАХ.....	11
1.1. Сутність, функції та форми управління підприємством в умовах розвитку.....	11
1.2. Сучасні механізми управління ефективністю підприємств	20
1.3. Світовий досвід управління підприємством та основні шляхи підвищення його ефективності	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА»	37
2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства.....	37
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства.....	41
2.3. Аналіз ефективності управління підприємством	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА»	60
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства	60
3.2. Удосконалення процесів планування як засіб підвищення ефективності управління підприємством	66
3.3. Оцінка ефективності (результативності) запропонованих заходів	72
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління ефективністю діяльності підприємств. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності.

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Забезпечення ефективності діяльності – є однією з головних завдань будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам. Саме тому, для забезпечення стійкого зростання ефективності наприкінці XX століття й виник особливий розділ менеджменту організацій – управління ефективністю.

Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчалися багатьма зарубіжними вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Т. Пітерс, О. Рац, Дж.К. Лафта, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге. Проте різні точки зору, які представлено в цих роботах, породжують все більше дискусійних питань. Також в останнє десятиріччя в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Зокрема, в роботах таких вчених як Т. Говорушко, А. Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, І. Тадика визначається поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та його деякі теоретичні та методологічні аспекти. Однак, підходи до визначення та розуміння цього поняття значно різняться.

Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності для підприємств, виникає потреба в уточненні, систематизації та формулюванні основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства, а також формуванні методології системи управління ефективністю діяльності підприємства, удосконалення методів, механізмів управління та програми мотивацій.

Метою дипломної роботи є визначення шляхів підвищення ефективності управління ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА».

Відповідно до мети сформульовано наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади управління підприємством в сучасних ринкових умовах;
- визначити сутність, функції та форми управління підприємством в умовах розвитку;
- дослідити сучасні процеси та механізми управління ефективністю підприємств;
- проаналізувати світовий досвід управління підприємством та основні шляхи підвищення його ефективності;

- підготувати загальну характеристику підприємства;
- дослідити фінансово-економічну діяльність підприємства;
- проаналізувати ефективність управління діяльністю досліджуваного підприємства;
- запропонувати основні напрямки підвищення ефективності управління підприємством;
- оцінити результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дипломної роботи є управління діяльністю підприємства ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності управління діяльністю ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА».

Інформаційною основою дослідження дипломної роботи є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, монографії, статті провідних вчених матеріали періодичних видань, фінансова звітність ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» за 2016-2018 рр.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення, індексний, графічний, логічний, методи економічного і економіко-статистичного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ РИКОВИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, функції та форми управління підприємством в умовах розвитку

Підприємство, функціонуючи на ринку, переслідує певну мету. Такою метою є одержання певної економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання двох ключових завдань - задоволення суспільних потреб у певній продукції (роботах, послугах) та отримання прибутку підприємством або підприємцем.

При цьому підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, залежить від нього та використовує ці взаємозв'язки з максимальною користю для себе. Разом з тим, всередині самого підприємства відбуваються процеси виробництва, організації збуту, технічного оновлення, навчання персоналу та цілого ряду інших функцій. Всі вони спрямовані на виробництво вихідного продукту або надання послуги, які створюються для задоволення потреб ринку. Для досягнення поставлених цілей на підприємстві слід розподілити виконувані функції між окремими складовими системи: виробничими і невиробничими підрозділами (цехами, відділами, дільницями, заводами), окремими працівниками всередині них, а також забезпечити координацію їх діяльності. Цим займається керівник підприємства та управлінці (менеджери) різних рівнів. Останні і виконують функції координації роботи усіх підрозділів підприємства.

Управління підприємством є діяльністю, спрямованою на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу. Існують різні наукові підходи до визначення поняття «управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення та акценти поняття «управління»

Визначення	Акценти
Це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [2, с. 14]	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві
Елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності [4, с. 376]	Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його функціонування
Процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [7, с. 194]	Процес реалізації функцій управління підприємством
Процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [9, с. 10]	Трансформаційний процес об'єкта управління внаслідок цілеспрямованої інформаційної дії на нього суб'єкта управління
Сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані або переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій [12]	Комплекс процесів із забезпечення життєдіяльності й розвитку підприємства, що є наслідком реалізації цілеспрямованих інформаційно обґрунтованих дій

Завдання управління підприємством - забезпечити скоординовану діяльність його підрозділів, а також координацію роботи підприємства з елементами зовнішнього середовища.

Особливе місце управління в ринковій економіці обумовлене тим, що саме воно повинно забезпечити зв'язок, інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Наприклад, інтересів його власника щодо одержання доходу, забезпечення потенційних можливостей для майбутнього розвитку; інтересів працівників підприємства щодо належного рівня оплати праці, соціального захисту, створення умов для відпочинку та всебічного розвитку.

Управління підприємством пов'язує воедино його внутрішні резерви і зовнішнє середовище, найбільш суттєвими компонентами якого є державне регулювання економіки, конкуренція, стан соціального середовища тощо.

Управління в такому випадку посилює можливості підприємства адаптуватись до середовища, підвищує його конкурентоспроможність.

Чинне законодавство України, зокрема, Господарський кодекс України, визначає основні засади управління підприємствами різних форм власності. У ст. 65 ГКУ йдеться про те, що управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства.

Отже, згідно з чинним вітчизняним законодавством підприємства самостійно визначають моделі використовуваних систем управління, його структуру, формують штати працівників та ін. Рішення із соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів.

Важливо зазначити про існування певних засад і правил, якими керуються менеджери в процесі управлінської діяльності. Це принципи управління, які практично через сукупність нормативів, правових, моральних норм, соціально-психологічний настанов тощо. Серед **принципів управління** можна виділити:

- чіткий розподіл праці – дозволяє визначити коло виконуваних функцій як самих управлінців, так і безпосередніх виконавців управлінських рішень;
- додержання дисципліни і порядку – необхідне з огляду на те, що недотримання організаційних параметрів поведінки працівниками спричиняє неповне, неякісне виконання своїх функцій і неефективне управління;
- повноваження і відповідальність – передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання;

- використання мотивації високопродуктивної праці – впливає на ефективність управління; можуть використовуватись різні методи мотивації (прямі економічні - форма і розміри оплати праці, премії, участь у прибутках і не грошові - гнучкі робочі графіки, кар'єрний ріст, участь у прийнятті рішень);
- забезпечення рівної справедливості для всіх - управлінці та виконавці повинні бути впевнені, що однаковою мірою відповідають за виконання своїх функцій і також справедливо будуть винагороджені за високі результати роботи;
- впевненість у постійності і стабільності роботи – дозволяє розкрити кожним працівником усі свої потенційні можливості, скерувати зусилля на якісніше виконання завдань;
- дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга – в іншому випадку виникає загроза прийняття суперечливих рішень і неможливості їх якісного виконання;
- заохочення ініціативи - ініціатива має бути заохочена різноманітними способами і на будь-якому рівні управління, щоб мати можливість сформулювати з масиву пропозицій єдино правильне управлінське рішення;
- цільової сумісності і фокусу – створення єдиного механізму управління, в якому робота підрозділів будується за принципом задоволення потреб споживача у необхідній продукції у визначених обсягах і в зазначений час;
- ефективності управління – обумовлений наявністю кількох варіантів досягнення однієї і тієї ж мети; підприємство знаходиться в постійному пошуку ефективних рішень в організації, забезпечення конкурентоспроможності, пошуку нових ринків збуту тощо.

Визначені підприємством цілі та завдання реалізуються через управлінську діяльність всередині підприємства на основі поділу праці. Така праця спрямована на зміну стану підприємства відповідно до поставлених завдань і знаходить відображення у **функціях управління**, які є конкретним видом управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид господарської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища. За цими ознаками можна виділити загальні та конкретні функції менеджменту (рис. 1.1).

Функції загального керівництва	Конкретні (спеціальні) функції	Забезпечуючі функції
<ul style="list-style-type: none"> • планування • організація • координація • мотивація • контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • функції-задачі • функції-операції • внутрішньо-організаційні функції • зовнішні 	<ul style="list-style-type: none"> • штабна • кадрова • матеріально-технічна • фінансово-господарська

Рис. 1.1. Класифікація функцій управління

Загальні функції менеджменту – визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабу тощо. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією чи її підрозділом. До загальних функцій менеджменту найчастіше відносять: планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль.

Конкретні функції можна класифікувати (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Класифікація конкретних функцій управління

Ознака класифікації	Види функцій
за процесами управління	функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом тощо
за структурними підрозділами управління	функції управління корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором, командою, проектом тощо
за напрямками діяльності підприємства	функції управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю
за елементами виробничо-господарської діяльності	функції управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями
за економічними категоріями	функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, собівартістю продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками тощо

Конкретні функції управління підприємством визначаються такими його особливостями, як вид підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Виділення конкретних функцій управління є механізмом, за допомогою якого забезпечується формування організаційної та виробничої структури підприємства, встановлюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. Разом з тим кожна конкретна функція є комплексною за змістом і включає всі загальні функції. Це означає, що реалізація загальних функцій здійснюється завдяки застосуванню конкретних функцій управління й навпаки.

Процес організації управління потребує створення **організаційної структури**, яка визначає розподіл завдань, розміщення і використання ресурсів.

Організаційна структура управління - це склад, взаємодія, підзвітність елементів системи управління, тобто окремих підрозділів та працівників.

Між елементами системи управління підприємством існують певні зв'язки, які поділяються на:

- лінійні - виникають між структурними підрозділами різних рівнів управління, тобто коли керівники цих підрозділів адміністративно підпорядковані між собою (наприклад, директор - начальник цеху - змінний майстер);

- функціональні - характеризують взаємодію керівників, які виконують визначені функції на різних рівнях управління і між ними не існує адміністративного підпорядкування (наприклад, головний технолог - начальник фінансового відділу - начальник цеху);

- міжфункціональні - мають місце між підрозділами одного управлінського рівня (наприклад, начальник прядильного цеху - начальник ткацького цеху - начальник обробного цеху).

Виходячи із специфіки охарактеризованих зв'язків між елементами системи управління організаційні структури управління підприємством поділяються на дві великі групи:

1) вертикальна структура, особливостями якої є спеціалізація на виконанні завдань (поділ праці), командний ланцюг, владні повноваження, відповідальність, делегування функцій, норма керованості, централізація і децентралізація;

2) департаментна структура, яка є основою для об'єднання окремих працівників (посад) у відділи, департаменти, а відділів - в організацію в цілому.

Найбільш розповсюдженими вертикальними організаційними структурами управління є лінійна і лінійно-штабна, а департаментними - функціональна, дивізіональна, матрична (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки організаційних систем

ОСУ	Переваги	Недоліки
лінійна	<ul style="list-style-type: none"> • чіткість взаємовідносин між працівниками, • оперативність несуперечливості управлінських рішень, • надійний контроль за їх виконанням 	<ul style="list-style-type: none"> • лінійний керівник повинен виконувати, крім основних координуючих, цілий ряд допоміжних функцій: обліку, роботи з кадрами, контролю якості, стратегічного планування тощо
лінійно-штабна	<ul style="list-style-type: none"> • лінійні керівники мають можливість сконцентрувати увагу на поточному лінійному керівництві 	<ul style="list-style-type: none"> • ріст управлінських витрат, • зниження оперативності управління
функціональна	<ul style="list-style-type: none"> • ефективне використання ресурсів, • високий рівень професіоналізму працівників, координації та взаємодії всередині функціонального відділу, • кар'єрний ріст всередині відділів на основі досвіду виконання певних функцій, • висока якість управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> • зниження оперативності в управлінні через прийняття рішень на верхніх рівнях ієрархії, • недостатні взаємозв'язки між функціональними відділами, • вузьке сприйняття загальних завдань підприємства, • проблеми розподілу відповідальності за усунення недоліків в роботі
дивізіональна	<ul style="list-style-type: none"> • висока гнучкість, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища; • підвищена увага до потреб споживачів, чіткий розподіл відповідальності в рамках відділення; • зосередження уваги на товарі в цілому, починаючи від маркетингових досліджень і завершуючи питаннями збуту 	<ul style="list-style-type: none"> • обмеження контролю над діяльністю відділень зі сторони вищого керівництва, • збільшення чисельності апарату управління та витрат на його утримання

Продовження табл. 1.3

матрична	<ul style="list-style-type: none"> • більш ефективне використання ресурсів, • гнучкість системи управління, • орієнтація на нововведення, • «обмін» суміжними функціями, одержання додаткового досвіду усіма підрозділами 	<ul style="list-style-type: none"> • дуалізм командного ланцюга, • можливе виникнення протиріч між лінійними, функціональними керівниками та керівництвом проектної групи
командна	<ul style="list-style-type: none"> • усуває бар'єри між відділами, що сприяє досягненню компромісів; • прискорення реакції на потреби споживачів і процес прийняття рішень; • поліпшення морального клімату, підвищення ступеня залученості співробітників до процесу праці; • скорочення числа адміністративних рівнів 	<ul style="list-style-type: none"> • ймовірність частих конфліктів; • збільшується час засідань і нарад, знижується ефективність використання ресурсів; • небажаний рівень децентралізації
мережева	<ul style="list-style-type: none"> • конкурентоспроможність на світовому рівні; • гнучкість, високий рівень задоволення від праці співробітників; • скорочення потреби в управлінському персоналі. 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність можливості безпосереднього контролю; • можливість небажаної втрати організаційних частин; • низька лояльність співробітників.

Лінійна - це структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. Кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі. Використовується така структура у невеликих підприємствах, з нескладною технологією виробництва, незначною чисельністю працюючих і невеликими обсягами випуску продукції.

Лінійно-штабна структура передбачає створення при лінійному керівникові спеціальних функціональних служб – штабів, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. При цьому керівники штабів не мають владних повноважень і тому не дають безпосередніх розпоряджень лінійним керівникам, вони виконують дорадчі функції, допомагаючи лінійним керівникам формувати виважені та обґрунтовані управлінські рішення. Така структура є ефективною в масовому виробництві з незначними технологічними змінами.

Функціональна структура є найбільш розповсюдженою і передбачає, що групування працівників за посадами у відділи здійснюється за принципом спорідненості видів їх діяльності, компетенції, виконуваних функцій і використовуваних ресурсів. Така структура також передбачає наявність функціональних служб - відділів, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень. Тому кожен виробничий підрозділ може отримувати розпорядження і вказівки одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів підприємства.

Дивізіональна структура управління будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування. Виникнення цієї структури пов'язане із поглибленням поділу управлінської праці, тобто вищі ланки управління займаються лише загальними питаннями (фінансовими, юридичними, кадровими, стратегічного розвитку), а решту своїх функцій делегують виробничим підрозділам - відділенням, які мають свою власну структуру управління і можуть автономно функціонувати. Розповсюдження дивізіональної структури пов'язане з процесами диверсифікації виробництва і виникненням великих компаній, корпорацій.

Матрична структура передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються зі спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції. Після завершення робіт над проектом спеціалісти повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенню до членів тимчасової групи.

Крім зазначених організаційних структур управління підприємством, у зв'язку із ускладнення процесів виробництва, збуту, зв'язків між виробничими та іншими підприємствами, «викликані» до життя такі структури управління, як командна, мережева (множинна).

Мережева структура – це структура, що передбачає передачу компанією більшості своїх головних функцій незалежним фірмам й координацію їх діяльності за допомогою невеликої головної організації.

Від ефективної організаційної структури управління залежить ефективність функціонування самих підприємств. При цьому вони мають повну самостійність у формуванні своєї структури.

1.2. Сучасні механізми управління ефективністю підприємств

Для вітчизняної науки термін «управління ефективністю» не є новим. Ще у радянські часи Б. Сміхов визначав це поняття в макроекономічному аспекті для опису можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва [6]. Пізніше воно в цього терміну з'явився й мікроекономічний аспект. В період побудови ринкової економіки під управлінням ефективністю підприємства передбачалося здійснення низки управлінських функцій (планування, вимірювання, аналіз, контроль) щодо окремих показників ефективності виробництва і фінансових результатів, наприклад, продуктивності праці або прибутку, з метою забезпечення їхнього зростання. Однак, враховуючи особливості того періоду, дані дослідження були спрямовані на виживання підприємств в умовах трансформаційної кризи, викликаній руйнуванням централізованої системи планування, розривом господарських зв'язків, невизначеності перспектив розвитку, і тому їх результати переважно носили специфічний антикризовий і короткостроковий характер. Крім того, вони повністю спиралися на методологію вимірювання і аналізу ефективності соціалістичного підприємства, яка через певні чинники в ринкових умовах втрачає свою дієвість.

В останній час українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги [1-5]. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться. Так, А. Куценко [4] розглядає

управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам».

На думку А. Гончарука [7] таке трактування є досить обмеженим, оскільки воно: - заганає процес управління ефективністю у вузькі тимчасові рамки (оперативність); - функціонально обмежує його лише регулюванням, випускаючи з розгляду інші важливі функції управління – планування, оцінка, аналіз, контроль тощо; - не враховує внутрішні та зовнішні умови роботи підприємства, наприклад, ресурсне забезпечення, ступінь конкретності ринку.

А. Куценко [4] також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1.2).

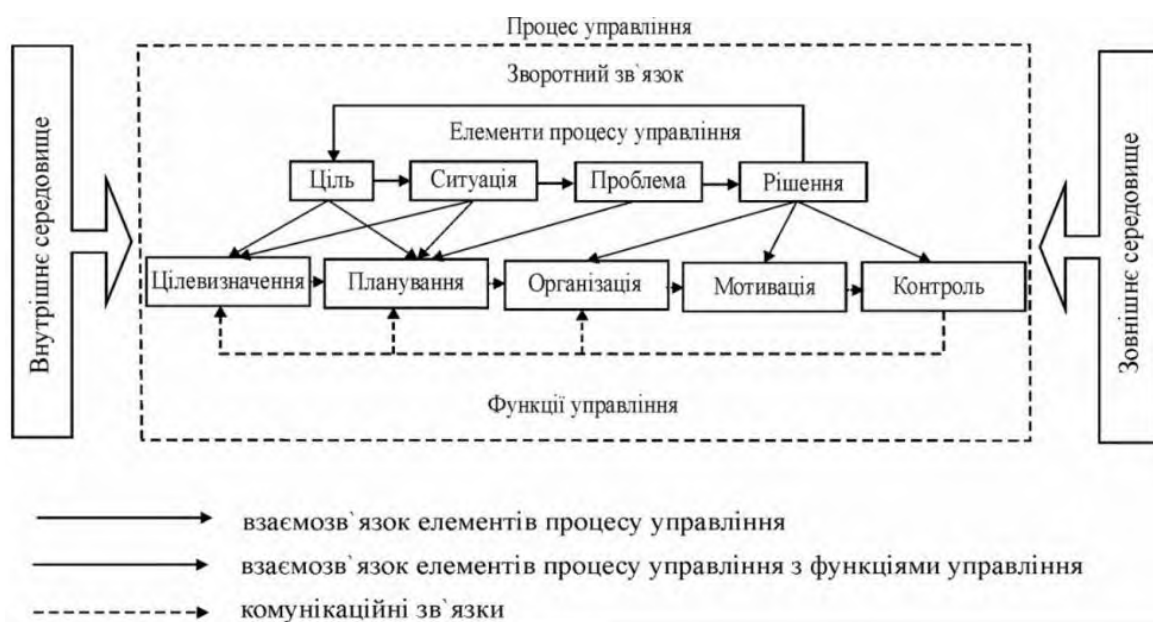


Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [4, с. 21]

М. Армстронг [8] визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів. Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається з взаємопов'язаних

елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він розділює їх на окремі процеси:

- планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку;
- постановка цілей;
- контроль ефективності;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- аналіз та оцінка ефективності діяльності;
- перегляд завдань з ефективності.

Разом з А.Бароном, Армстронг [9] відзначає, що управління ефективністю повинно бути:

- 1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;
- 2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп; і повинно включати:

- підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності;
- постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться;
- управління поведінкою, забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яке сприяє оптимізації виробничих відносин.

На думку С. Хетфілд, управління ефективністю – це процес створення робочої середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, вона розглядає дане поняття у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субститут традиційної системи оцінки діяльності [10].

Разом з тим, на думку більшості авторів зводиться до того, що управління ефективністю – це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності.

При цьому єдиного підходу при поділі циклу управління ефективністю на етапи не існує.

Одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірка, вдосконалення. Інші, ділять на 3 основних елемента:

- 1) чітке уявлення пріоритетів, засновані на синтезі національних пріоритетів і власних потреб;
- 2) функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності;
- 3) регулярний моніторинг, перевірка і оцінка в цілях майбутнього планування.

Треті розбивають його на шість послідовних стадій:

- 1) встановлення цілей,
- 2) планування,
- 3) оцінка,
- 4) моніторинг,
- 5) вжиття заходів,
- 6) перегляд завдань і шляхів досягнення цілей.

Згідно Е. Нілі [11], цикл управління ефективністю починається з ефективного планування і закінчується заохоченням працівників за їх ефективну роботу і включає 5 етапів (рис. 1.3).

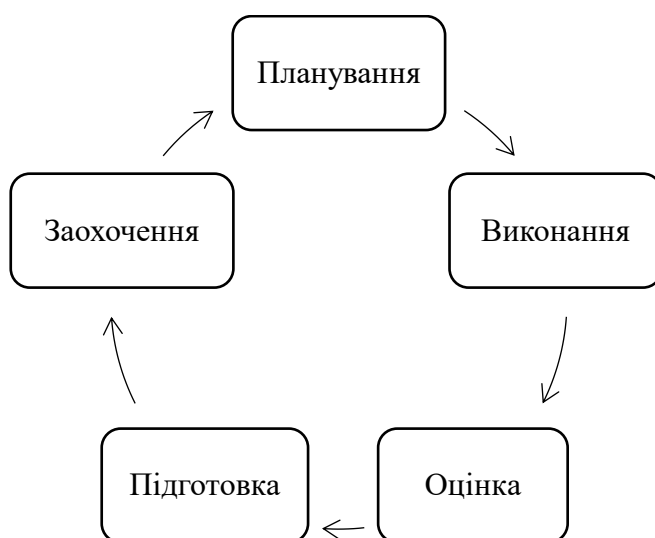


Рис. 1.3. Основні етапи циклу управління ефективністю [11, с. 48]

На думку Е. Холдсворд та Д. Джирасин [12], управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними. У своїй монографії ці автори виділяють два засоби управління ефективністю:

- 1) розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників;
- 2) вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок. Обидва засоби мають переваги і недоліки, але успішні підприємства збалансовують їх обидва задля сприяння зростанню співробітників.

На наш погляд, М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Нілі, Е. Холдсворд та Д. Джирасин, а також деякі інші автори [8-12] невинувато пов'язують управління ефективністю лише з управлінням людськими ресурсами та не враховує інших важливих факторів забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не залежать від персоналу підприємства та мають бути враховані при побудові такої системи.

В цьому сенсі доречним є наведення думки іншого британського дослідника – С. Хатчінсон [13], яка підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш "керованою". Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом.

Дж. Грем [14] об'єднує в загальному циклі управління ефективністю два підцикли – організаційний та управління персоналом, кожен з яких складається з декілька етапів: визначення вимог покупців та інвесторів, розробка планів (розвитку і підготовки персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів та їх порівняння з очікуваннями тощо.

На відміну від викладених вище існують й інші більш системні визначення сутності управління ефективністю, зокрема:

управління ефективністю є постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності [15];

управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [16].

Останнє з визначень, на наш погляд, є найбільш повним та визначає управління ефективністю як особливий підхід менеджменту. Та оскільки ефективність є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства, враховуючи вищезазначене, ми сформулювали власне визначення цього поняття:

Управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів.

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні:

- 1) вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;

2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;

3) провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства.

1.3. Світовий досвід управління підприємством та основні шляхи підвищення його ефективності

Важливо розглянути реальний досвід управління зарубіжних компаній для можливості подальшої імплементації з метою підвищення ефективності управління підприємства. Так, в американській компанії "Ексон" в багатьох інших корпораціях налічується 11—14 рівнів ієрархії. За такої лінійної структури управління здійснюється у взаємовідносинах між начальником і підлеглими за ієрархічною структурою зверху донизу. Усі розпорядження йдуть від одного начальника, а для керівника кожного ієрархічного рівня важливо підібрати оптимальну кількість підлеглих, якими можна ефективно управляти. Керівник підрозділу повинен приймати рішення з багатьох проблем виробничо-фінансової діяльності свого підрозділу.

Вище керівництво за цієї форми управління приймає стратегічні рішення, які визначають розвиток компанії на тривалу перспективу (поставлення основних цілей, розширення масштабів виробництва, модернізація підприємств, виробництво нових видів продукції тощо). За таким принципом побудоване

управління в американській корпорації "ІВМ", причому дивізіональна форма управління поєднується з програмно-цільовою.

Вибір форми управління залежить також від історичних традицій, організаційної культури й цінностей країни тощо. При цьому у межах певних форм можуть використовуватися різні методи, стилі керівництва, засоби тощо. Так, у Японії набули поширення «гуртки якості», поставки комплектуючих виробів і сировини у точно визначений час (що робить зайвими або значно зменшує потребу у складських приміщеннях), електронні «контори без паперів і друкарок» тощо.

В японській автомобільній компанії «Тойота» вищому керівництву підпорядковані шість директорів-розпорядників. Їм, у свою чергу, підпорядковуються вісім директорів-управляючих і 17 директорів, які керують підрозділами. Весь процес управління орієнтований на досягнення двох найважливіших цілей, що забезпечується виконанням: функції інженерного забезпечення (планування й розробка продукції); виробничої функції (підготовка виробництва і саме виробництво); комерційної функції (збут продукції та постачання сировини і комплектуючих виробів). Ці функції процесу управління розглядаються як допоміжні.

Більшість керівників компанії контролює окремий підрозділ, але виконує кілька функцій. Кожний із шести директорів-розпорядників відповідає за координацію діяльності підрозділів. Президенту фірми підпорядковується діяльність наради директорів з питань управління та рада з питань управління. Остання, у свою чергу, керує роботою шести функціональних нарад та наради підрозділів. У нараді беруть участь всі управляючі та керівники відділів, у тому числі шість директорів-розпорядників. Кожен із них бере участь у тих нарадах, які стосуються діяльності підпорядкованих йому підрозділів. Функціональна нарада налічує до 10 членів.

Найважливіші у процесі прийняття управлінських рішень адміністративні наради. Вони є виконавчим органом, що затверджує рішення функціональних нарад. У компанії «Тойота» діє шість функціональних нарад, у тому числі нарада

з питань забезпечення якості продукції нарада з вартості, з нової продукції та ін. Функціональні наради з питань якості продукції проводяться один раз на місяць. На них виносяться найважливіші питання, які обговорюються у «гуртках якості», що збираються 1—2 рази на тиждень. Результатом ефективного управління якістю продукції є те, що на підприємствах названої фірми на одного зайнятого припадало 35 раціоналізаторських пропозицій, 95% з яких було впроваджено. Для порівняння: у США на одну промислову компанію припадало лише по одній раціоналізаторській пропозиції на одного зайнятого.

В світовій практиці широко використовуються методи управління за цілями, впровадження яких призводить до підвищення ефективності управління підприємством. Вирізняють такі методи, як:

- управління за цілями (Management by Objectives, MBO),
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC),
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI).
- управління результативністю (Performance Management, PM),
- цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR).

На початку 1950-х років деякі компанії стали настільки великими і складними, що традиційні методи управління ними перестали бути ефективними. Менеджери, зайняті вирішенням безлічі поточних завдань, забували про завдання головних, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. Вихід з ситуації, що склалася запропонував Пітер Друкер. У 1954 році в книзі "The Practice of Management" він ввів термін і концепцію "Управління за цілями" (Management by Objectives, MBO).

Управління за цілями - це робота менеджменту з формулювання цілей організації, донесення їх до співробітників, забезпечення їх необхідними ресурсами, а також розподіл ролей і відповідальності за досягнення поставлених цілей.

Існують і інші визначення управління за цілями, наприклад таке:

Метод управління персоналом і організацією, який забезпечує постановку цілей і завдань для реалізації бізнес-плану компанії, контроль за їх виконанням і оцінку ефективності результатів діяльності співробітників і подразделеній.2

Основні принципи МВО:

1. Цілі розробляються не тільки для організації, але і для кожного її співробітника. При цьому цілі співробітників повинні безпосередньо впливати з цілей організації.

2. Цілі розробляються "зверху вниз" для забезпечення зв'язку зі стратегією організації і "знизу вгору", щоб вони були зрозумілі і досяжні для співробітників.

3. Участь в ухваленні рішень. Цілі не просто "спускаються зверху", вони дійсно розробляються керівником і підлеглим спільно. В ході обговорень вони обидва починають краще розуміти, що саме необхідно робити і яким чином.

4. Оперативно виконується оцінка виконаної роботи і здійснюється постійний зворотний зв'язок.

5. Всі цілі повинні відповідати правилу SMART, тоді їх можна використовувати для побудови ефективної системи мотивації персоналу.

Відповідно до правила SMART цілі повинні відповідати наступним вимогам:

S - specific (конкретність) - бути конкретними, вести до досягнення конкретних результатів для організації / підрозділу / співробітника.

M - measurable (вимірність) - мати можливість вимірювання.

A - achievable (досяжність) - в організації / підрозділу / співробітника повинні бути всі ресурси, необхідні для досягнення цілей.

R - relevant (актуальність) - бути дійсно необхідними, причому саме в даний період часу.

T - time-bound (обмеженість у часі) - мати термін досягнення, бути визначеними у часі.

Досвід багатьох компаній свідчить про те, що метод МВО дуже ефективний при формуванні ідеальної преміальної системи. Реалізовуватися даний метод має зверху вниз. Компанія формує цілі на 1-3 роки, потім цілі

прописуються за часовими періодами по підрозділах, після цього короткострокові цілі розподіляються між співробітниками.

BSC. У 1992 році Девід Нортон, директор Інституту Нолана Нортона, і професор Гарвардської Школи Бізнесу Роберт Каплан модифікували метод МВО і доповнили його збалансованою системою показників (Balanced Scorecard, BSC) і системою KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності).

Нортон і Каплан прийшли до висновку, що для того щоб успішно керувати сучасною компанією тільки фінансових показників недостатньо. Зниження витрат на маркетинг, на навчання персоналу і обслуговування клієнтів з метою поліпшення короткострокових фінансових показників в подальшому негативно позначається на загальному фінансовому благополуччі компанії. Співробітники часто не мають мотивації до підвищення ефективності виконання операцій і реалізації довгострокових планів, а також не розуміють важливості своєї ролі в реалізації стратегії компанії, тому потрібен новий, "збалансований" підхід. Після двох років роботи Нортон і Каплан розробили новий метод стратегічного управління, в якому фінансові показники компанії були доповнені даними, які відображають задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, а також здатність компанії розвиватися і рости.

При використанні BSC організацію пропонується розглядати з точки зору чотирьох аспектів її діяльності:

- традиційні фінансові показники;
- успішність роботи з клієнтами;
- оптимальність внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання і розвиток персоналу.

Основні складові діяльності організації (обслуговування клієнтів, операційна і фінансова ефективність) представляються у вигляді набору показників KPI. За рахунок балансування цих показників можна узгодити короткострокові цілі діяльності компанії з її стратегією на довгострокову перспективу. Таким чином, для того щоб створити BSC, необхідно спочатку побудувати систему самих показників, тобто KPI.

Дотримуючись методології BSC, менеджмент компанії виділяє значні для неї області діяльності і визначає в них сукупність показників, які підлягають регулярному вимірюванню. При формуванні складу KPI важливо визначити такі показники, які будуть зрозумілі всьому персоналу, який бере участь в поточних процесах. Тільки в такому випадку показники будуть сприяти досягненню необхідного результату. Індивідуальна мотивація персоналу повинна бути прив'язана до цих показників, з подальшим їх моніторингом, щоб можна було зрозуміти, які бізнес-процеси необхідно поліпшити, як досягти раціонального розподілу обмежених ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії.

KPI. За допомогою KPI можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії, тому KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями.

Мотивація (грошове стимулювання) персоналу при використанні KPI, на відміну від основної заробітної плати (окладу), повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі KPI повинна стимулювати співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, збільшення його внеску в колективні результати і до виконання в кінцевому підсумку стратегічних завдань компанії. При цьому показники KPI в системі формування змінної частини заробітної плати повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини заробітної плати - економічно обґрунтовані.

Показники KPI використовуються не тільки в системі BSC. Ідею, яка опинилася плідною, використовує модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992), модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement - оцінка ефективності діяльності і зростання) К. Робертса і П. Адамса (1993), Total Performance Scorecard, універсальна система показників Рамперсада Хьюберта (2003) та інші.

Більш того, система мотивації на основі показників KPI виявилася настільки ефективною, що найчастіше використовуються самотійно, без

прив'язки до перерахованих або описаних вище і нижче системам управління по цілям.

РМ. У міжнародній практиці сьогодні все частіше використовується термін "Управління результативністю" (performance management, РМ, іноді перекладають як "управління ефективністю"). Ця методика була розроблена ще в 1980-і рр., Але в подальшому була значно вдосконалена. Вона заснована на принципах, схожих на ті, які лежать в основі МВО. Істотна відмінність - обов'язок керівника підтримувати співробітників в досягненні ними встановлених цілей. Крім того, система РМ включає щорічне проведення Performance Review - обговорення підсумків діяльності співробітників.

Основні принципи РМ:

1. На початку періоду (місяця, кварталу) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються цілі (завдання), від виконання яких залежить змінна частина заробітної плати.

2. Проводиться декомпозиція, або «каскадування» цілей з верхнього рівня на нижній:

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

Постановка цілей навіть на нижніх рівнях компанії відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. При авторитарному стилі управління цілі ставить безпосередній керівник, виходячи з цілей компанії / підрозділу / відділу. При демократичному стилі управління співробітників знайомлять з цілями підрозділу/відділу, а потім вони можуть самостійно розробити цілі, які згодом обговорюються і узгоджуються з безпосереднім керівником.

3. Для визначення рівня досягнення цілей встановлюються КРІ.

4. Формується культура діалогу. Керівник повинен не тільки оцінювати результативність роботи співробітника після закінчення звітного періоду, а й проводити її моніторинг в поточний період, а також забезпечити підлеглого необхідними ресурсами для виконання поставлених перед ним цілей і надавати йому підтримку, якщо він її потребує.

5. Встановлюється чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою, величина якого повинна відповідати цінності мети (результату) для організації.

По завершенні поточного періоду або хоча б один раз на рік проводиться Performance Review - процес, в ході якого оцінюються результати діяльності співробітника, а також його компетенції; визначається рівень матеріальної винагороди, присвоюється нова категорія або намічається підвищення на посаді; ставляться цілі / завдання на майбутній період і визначаються пріоритети професійного розвитку. Іншими словами, формується Development Plan - план розвитку співробітника.

MBO, BSC, PM, KPI - перевірені і надійні методики управління за цілями, мотивації персоналу і досягнення тим самим стратегічних і тактичних цілей компанії. Але немає межі досконалості.

OKR (Objectives and Key Results, цілі і ключові результати) - метод, який використовується в сучасному менеджменті для управління проектами. Дозволяє синхронізувати командні та індивідуальні цілі і забезпечити ефективний контроль над реалізацією поставлених завдань. Метод OKR був розроблений в корпорації Intel, після чого набув поширення в ряді великих технологічних компаній, в тому числі в Google, LinkedIn, Oracle та ін. Згодом метод став популярний і серед керівників невеликих високотехнологічних стартапів.

Прихильники цього методу вважають, що MBO, при всій його поширеності і привабливості - це занадто загальний підхід. Хоча при його використанні мети і розробляються керівником і підлеглим спільно, найчастіше все зводиться до того, що саме менеджери вирішують, що робити, а співробітники просто виконують план. Звідси стандартні проблеми установки цілей за допомогою MBO - спуск цілей зверху вниз, виконання конкретних завдань, централізація прийняття рішень, обмеження інформації, довгий бюрократизований процес установки цілей, пряма прив'язка цілей до бонусів, річний цикл планування.

Основні принципи OKR:

- Амбіційність цілей. Цілі повинні бути досяжними, але складними, щоб виконавцям доводилося проявляти винахідливість і докладати значних зусиль. Мова йде не про встановлення нереальних цілей, а про пошук інноваційних рішень.

- Відв'язування від бонусів і іншої матеріальної мотивації. Амбітні цілі можна ставити тільки в тому випадку, якщо їх досягнення не прив'язане до грошової винагороди.

- Вертикальна зв'язаність цілей. Одна з ключових проблем, яку вирішує OKR - фокусування зусиль на дійсно важливому. Для цього мети повинні каскадуватися з верхнього рівня (компанії) і до конкретних людей на місцях. Дерево цілей вибудовується таким чином, щоб можна було піднятися від конкретного співробітника (або команди) до цілей компанії.

- Публічність. Цілі мають бути публічними для всієї компанії. Це - найважливіший момент, без якого OKR перестає бути OKR. Всі співробітники компанії бачать всі цілі, в простому і зрозумілому вигляді, без обмежень. Будь-який співробітник повинен мати можливість простежити логіку шляху від його мети до мети компанії, подивитися, над чим працюють сусідні підрозділи, знайти точки дотику.

- Вимірність результатів. Цілі повинні мати можливість абсолютного (в числах) або відносного (у відсотках) вимірювання.

Крім основних є ще кілька хороших принципів, недотримання яких OKR не знецінилися (на відміну від порушення основних), але все ж небажано.

- Цілі повинні надихати і мотивувати.
- Велика частина цілей повинна формуватися знизу вгору, а не навпаки.
- Цілі не повинні диктувати рішення, а скоріше ставити проблеми.
- Цілі не повинні обмежуватися цілями бізнесу, але зачіпати і особистий розвиток.

Для кожної з поставлених цілей визначаються 3-5 вимірних параметрів, за якими можна судити про досягнуті результати. Після закінчення заданого проміжку часу ступінь готовності по кожному з ключових параметрів оцінюється за шкалою від 0 до 1. Оцінка проводиться самим співробітником; мета вважається досягнутою, якщо сумарно виконано 70-75% від запланованого. Якщо виявляється, що завдання виконане на 100%, значить, вибрана мета була недостатньо амбітною. На кожен рік і квартал співробітник задає собі чотири-п'ять цілей. Цілі і ключові результати на рік можуть періодично переглядатися, що дозволяє компанії оперативно реагувати на ситуацію на ринку. При цьому цілі на квартал міняти не рекомендується.

Одне з головних відмінностей OKR від KPI - різна постановка цілей. Цілі KPI, як правило, легко досягаються і являють собою результати вже налагодженого процесу або проекту. Цілі OKR відрізняються більшою агресивністю і амбітністю. Встановлюючи агресивні цілі OKR, керівник стимулює свою команду викладатися більше. На відміну від KPI, метод OKR не контролює щоденну діяльність співробітників і не використовується для покарання або заохочення.

Напрями удосконалення управління підприємством. Удосконалення управління підприємством повинно здійснюватися за такими напрямками:

1) вдосконалення організаційної структури управління підприємством повинно йти в напрямку використання різних структурних рішень в управлінні підприємством (починаючи від лінійно-штабної структури і завершуючи використанням мережових організаційних форм) і максимальної самостійності відділень, проектних груп та ін.; також має місце послаблення жорсткості та ієрархічності управлінських структур, розвивається програмно-цільове управління; сьогодні йде пошук і формування таких організаційних структур управління, які найбільш повно і швидко пристосовуються до умов внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства;

2) поліпшення управління використанням виробничих ресурсів; за будь-якої структури управління на підприємстві повинна чітко виділятися функція

контролю за використанням ресурсів; забезпечення цієї функції пов'язане із використанням сучасних методів стимулювання за раціональне використання ресурсів, дотримання виробничої дисципліни тощо; це безпосередньо впливає на зниження витрат і зростання конкурентоспроможності продукції.

3) удосконалення управління впровадженням досягнень НТП та якістю продукції; використання досягнень науково-технічного прогресу має бути «присутнє» як в самій організації процесу управління (засоби оргтехніки, методи психологічного впливу на людей та ін.), так і в процесі виробничо-господарської діяльності. Цьому мають слугувати розробка програм інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві, розвитку кооперованих зв'язків, зовнішньоекономічної діяльності і виходу на міжнародні ринки; управління якістю продукції повинно базуватись на прогнозуванні і плануванні виробництва продукції, яка відповідає сучасним вимогам стандартів;

4) покращення системи планування як основної функції управління підприємством; планування повинно ґрунтуватись на сучасних принципах і методах, а технологія планування має відповідати засадам адаптації до умов ринкового середовища; процедури планування мають забезпечувати безпосередній зв'язок показників плану з впровадженням нової техніки, технології, поліпшенням організації виробництва і праці;

5) посилення уваги до організації культури і демократизації управління; сьогодні у зарубіжній практиці широко використовується поняття «організаційної культури»; вона за силою впливу на людей не поступається організації структури управління на підприємстві, адже головний потенціал прогресивних змін криється у свідомості людини, в її культурі, в тому числі в культурних стереотипах поведінки в організації; цей потенціал слід вивчати і скеровувати на забезпечення ефективного управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА»

2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства

Дата реєстрації підприємства в Україні є 13.09.2011 як товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА». Форма власності - Товариство з обмеженою відповідальністю, яке є самостійною юридичною особою, і відповідальність власників інтересу на право власності за боргами і зобов'язаннями товариства обмежена сумою внесеного капіталу.

Засновник юридичної особи з розміром внеску, який становить весь обсяг статутного фонду - Пайове Товариство "Ріа. Ком Маркетплейсіз" (яке в свою чергу має такі профілі діяльності: інтернет-магазини, онлайніві роздрібні продажі, електронна комерція). RIA.com - інтернет холдинг України, який включає онлайн-проекти, серед яких сайти порталу RIA.com (AUTO.RIA.com, DOM.RIA.com, RIA.com). Понад 7 мільйонів унікальних відвідувачів щомісяця користуються сервісами сайтів RIA.com.

Види діяльності, якими займається ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА»:
основний:

- рекламні агентства;

інші:

- видання газет;
- видання журналів і періодичних видань;
- діяльність у сфері радіомовлення;
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

- веб-портали;
- діяльність інформаційних агентств;
- посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА» надає наступні послуги в області офлайн та інтернет-реклами:

- створення та підтримка сайтів;
- реклама на внутрішніх онлайн-ресурсах та сайтах-партнерах;
- зовнішня реклама;
- консультації з маркетингу;
- реклама в регіональних газетах;
- дизайнерські послуги та поліграфія.

Місія компанії полягає в використанні і грамотної подачі сучасних, орієнтованих на результат рекламних інтернет-технологій, які допомагають клієнтам у просуванні їх бізнесу на ринку, збільшення їх власної клієнтської бази і подальшої реалізації цілей і завдань компанії. В організації прагнуть до постійного розвитку і зростання професіоналізму команди, що забезпечує надійність і високу якість проведення рекламних кампаній та надання всіх послуг.

Для дослідження організаційної структури управління ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА» необхідно розглянути її сутність. Організаційною структурою управління називають внутрішній устрій системи управління, який зазвичай описується сукупністю організаційних одиниць (структурних підрозділів та посадових осіб), взаємовідносин цих організаційних одиниць між собою та з об'єктом управління. Вона регулює розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну їх взаємодію. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Організаційна структура ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА» побудована методом поділу за функціями. Кожна така одиниця централізовано виконує свої функції на рівні всього підприємства, включно з внутрішніми підрозділами.

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Розглянемо систему управління досліджуваного підприємства (Рис. 2.1).

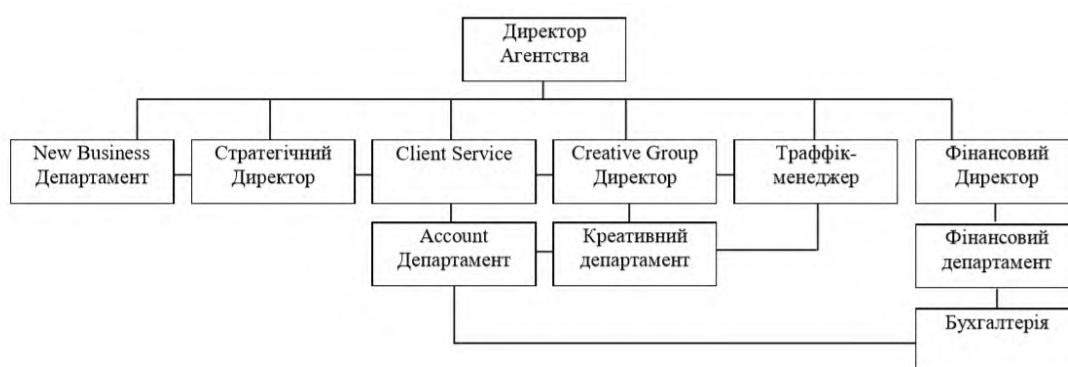


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА»

Директор контролює рух фінансових та матеріальних цінностей, здійснює загальне управління діяльністю компанії, координує роботу директорів за напрямками.

Клієнт-сервіс директор розробляє стратегічний план відносин із клієнтом, відповідає за управління бюджетом, що передбачає процес планування, прийняття рішень, контроль за використанням; бере участь у роботі над збільшенням бюджету клієнта, у розробленні концепції продукту, слідкує за організацією та контролем бізнес-процесів у групі. Відділ по роботі з клієнтами: здійснює діяльність по роботі з клієнтами, координує всіх учасників рекламної кампанії клієнта і т.д.

Стратегічний директор бере участь у розробленні комунікаційних стратегій, досліджує стратегічні інсайти для брендів, переглядає ефективність

стратегій розвитку вже існуючих брендів, бере участь в тендерах та нових проектах клієнтів, аналізує креативні брифи відповідно до стратегії розвитку відповідного бренду.

Нью-бізнес директор керує процесом участі в тендерах, взаємодіючи з креативним відділом, стратегом та клієнт-сервіс-директором.

Фінансовий директор здійснює контроль над фінансовим оборотом компанії та керує фінансовим відділом, який виконує відразу дві функції - ведення фінансових справ підприємства (у тому числі бухгалтерська звітність), а також оцінку фінансових витрат конкретних рекламних проектів.

Траффік-менеджер керує креативним ресурсом (арт-директор, дизайнер, копірайтер, літредактор тощо) та розподіляє завдання, які надходять від клієнт-сервіс департаменту. Арт-директор відповідає за розроблення креативних ідей у тандемі з креативною командою, здійснює підготовку ідей для клієнта, координує процес втілення в життя рекламних кампаній. Креативний департамент: створення ідеї, розробка макетів реклами, фірмового дизайну, організація тиражування, виготовлення реклами, а також встановлення рекламних щитів. Своєчасно інформує начальника відділу по роботі з клієнтами про готовність ескізів або перенесення терміну перегляду ескізу із зазначенням причин. Працівники цього відділу стежать за наявністю видаткових матеріалів і своєчасно інформують про їх наявність начальника відділу по роботі з клієнтами.

В процесі своєї діяльності співробітники дотримуються наступних цінностей:

1. Професіоналізм - глибинні знання в області інтернет-реклами, оперативна адаптація до нових трендів індустрії, своєчасне і якісне виконання поставлених замовником завдань;

2. Ініціативність - самостійність і ентузіазм в процесі роботи, пошук для замовника оптимального і ефективного варіанту проведення рекламної кампанії;

3. Робота на результат - вміння працювати в команді, використання прийомів і стратегій, спрямованих на досягнення якісного результату при оптимальних фінансових витратах для клієнта;

4. Відповідальність - професійний підхід до виконання своїх обов'язків, до організації свого робочого часу і часу замовника, а також до розподілу ресурсів;

5. Сумлінність - відкритий обмін інформацією з замовником, готовність розробити оптимальну стратегію просування для замовника або рішення його конкретного завдання.

Менеджмент в компанії полягає не просто в управлінні, а в використанні всієї сукупності елементів маркетингу - принципів, форм, засобів і методів управління рекламним процесом. Він включає планування, створення рекламного повідомлення, власне управління і контроль над всіма операціями, в тому числі постановку і розробку програм і стратегій маркетингу.

У комплекс менеджменту входять:

- підбір і розстановка кадрів, тобто певного персоналу, для виконання конкретних програм;
- керівництво творчою службою;
- керівництво службою засобів реклами;
- організація проходження замовлень і контроль за їх виконанням.

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА» передбачав комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків

інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. З метою проведення аналізу основних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно розрахувати основні показники за балансом підприємства та звітом про фінансові результати. В результаті проведеного аналізу можна визначити економічний потенціал ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА».

У першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану підприємства

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	
				2017/ 2016	2018/ 2017
Частка основних засобів в активах	0.36	0.1	0.15	-0.26	0.05
Коефіцієнт зносу основних засобів	0.33	0.56	0.45	0.23	-0.11
Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	3.49	3.67	4.92	0.17	1.25
Фондовіддача	9.69	17.87	39.76	8.19	21.89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6.07	7.08	12.94	1.01	5.86
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	36.51	1.85	-5.8	-0.35	-0.08
Період окупності власного капіталу	0.07	1.67	-0.4	1.61	-2.07
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0.02	0.04	0.01	0.01	-0.03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.02	0.04	0.01	0.01	-0.02
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0.59	0.56	0.78	-0.03	0.22
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0.09	0.04	0.49	-0.05	0.45
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0.69	0.5	0.28	-0.19	-0.22

Експрес-аналіз передбачає розрахунок декілької показників, що свідчать про різні сфери фінансової діяльності підприємства - ліквідність, стійкість, рентабельність, ділова активність тощо. Щодо показника частки основних засобів в активах в 2016 році 36.08 % пасивів було інвестовано в основні засоби підприємства. В 2017 році значення показника знижується на -26.1 % в порівнянні з роком раніше. В 2018 році ситуація змінилася і абсолютний приріст показника склав 0.05 порівняно з роком раніше.

Протягом 2016 року значення показника оборотності активів становило 3.49. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 3.49 гривень. В 2017 році значення показника зростає і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 3.67 гривень виручки. Тобто зростає ефективність використання всіх активів. В 2018 році продовжується зростання показника і на кожну гривню вкладену в активи підприємство отримало 4.92 гривень доходу від операційної діяльності. Це вказує на постійне підвищення ефективності використання активів протягом усього періоду.

Щодо показника фондівіддачі, то він вказує на те, що в 2016 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 9.69 грн виручки. В 2017 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів збільшується на 8.19. В 2018 році ефективність використання основних фондів продовжує рости і на кожну гривню основних засобів, залучену в операційний процес, підприємством було виготовлено продукції та надано послуг на суму 39.76 грн.

В 2016 році запаси здійснили 70.52 оборотів. Якщо коефіцієнт значно перевищує середньогалузеві норми, то це створює ризик, пов'язаний з недостатнім розміром запасів, наслідком якого буде зниження обсягу виручки від реалізації. Занадто високий коефіцієнт може бути ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. В 2017 році значення показника зростає на 61.26 у порівнянні з попереднім роком. Збільшення оборотності вказує на підвищення ефективності управління запасами і може бути ознакою підвищення збутової активності. В 2018 році тенденція змінюється і відбувається зниження ефективності використання запасів. В 2018 році вони здійснили 0 оборотів.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2016 році склала 6.07, тобто протягом 2016 року дебіторська заборгованість здійснила 6.07 оборотів. В 2017 році значення показника виросло на 1.01. Це вказує на підвищення ефективності

управління дебіторською заборгованістю. В 2018 році тенденція незмінна і на кінець досліджуваного періоду дебіторська заборгованість здійснила 12.94 оборотів.

Рентабельність активів в 2016 році склала 36.51 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 36.51 копійок чистого прибутку. В 2017 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 1.85 копійок чистого прибутку. В 2018 році значення показника рентабельності активів дорівнювало -5.8 %.

За умови, що підприємство діяло б на рівні 2016 року його власний капітал окупився б протягом 0.07 років. Якби компанія діяла на рівні 2017 року власний капітал окупився б протягом 1.67 років. Значення показника окупності було негативним в 2018 році і тому не має економічного пояснення.

В 2016 році на кожну гривню запасів припадає -17.4 грн. власних оборотних коштів. Це означає, що негативна сума власних обігових коштів не дозволяє фінансувати запаси за свій рахунок. Для цього підприємство залучає позикові ресурси.

В 2016 році частка власного капіталу становила 0.02, тобто була нижчою нормативного значення. Необхідно працювати в напрямку збільшення ролі власного капіталу у фінансуванні активів. В 2017 році значення показника було нижчим нормативного. На кінець досліджуваного періоду значення показника становило 0.01.

Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. В 2016 році 2.44 % активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2017 році значення показника становило 0.04, тобто підприємство фінансувало свої активи на 3.53 % за рахунок стійких джерел формування капіталу. Це значення нижче нормативного. Що стосується значення на кінець року, то воно нижче нормативного.

Значення показника ліквідності нижче нормативного, тобто підприємство не здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2017 році на кожну

гривню поточних зобов'язань припадає 0.56 грн. оборотних активів. В 2018 році ліквідність була низькою і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 0.78 грн. оборотних активів. Існують сумніви в здатності підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2016 році підприємство могло негайно погасити 0.09 грн. поточних зобов'язань. В 2017 році значення показника становило 0.04, а на кінець досліджуваного періоду - 0.49.

Так як значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в 2016 році менше одиниці, це означає, що підприємство отримує більше фінансових ресурсів у формі кредиторської заборгованості (у тому числі товарних кредитів), ніж направляє на формування дебіторської заборгованості (в тому числі, товарних кредитів). В 2017 році значення показника становило 0.5. В 2018 році політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю була ефективною, адже на кожен гривню кредиторської заборгованості припадає 0.28 гривень дебіторської заборгованості.

Наступним є аналіз показників ліквідності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0.59	0.56	0.78	-0.03	0.22	-4.65	39.37
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0.56	0.56	0.78	-	0.22	-0.63	39.37
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0.09	0.04	0.49	-0.05	0.45	-54.41	1081.21

Значення показника ліквідності нижче нормативного значення на початок досліджуваного періоду, тобто підприємство не здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2017 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 0.56 грн. оборотних активів. В 2018 році ліквідність була низькою і на

кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0.78 грн. оборотних активів. Існують сумніви в здатності підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання.

Щодо показника швидкої ліквідності, в 2016 році підприємство могло швидко погасити 56.4 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2017 році значення показника становило 0.56. Тобто значення показника в межах нормативного. На кінець досліджуваного періоду — 0.78. Тобто значення показника в межах нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2016 році підприємство могло негайно погасити 0.09 грн. поточних зобов'язань. В 2017 році значення показника становило 0.04, а на кінець досліджуваного періоду — 0.49.

Так як значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в 2016 році менше одиниці, це означає, що підприємство отримує більше фінансових ресурсів у формі кредиторської заборгованості (у тому числі товарних кредитів), ніж направляє на формування дебіторської заборгованості (в тому числі, товарних кредитів). В 2017 році значення показника становило 0.5. В 2018 році політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю була ефективною, адже на кожну гривню кредиторської заборгованості припадає 0.28 гривень дебіторської заборгованості.

В таблиці 2.3 відображено підраховані показники майнового стану підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників майнового стану

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Частка основних засобів в активах	0.36	0.1	0.15	-0.26	0.05	-72.33	49.66
Коефіцієнт зносу основних засобів	0.33	0.56	0.45	0.23	-0.11	68.29	-19.23
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1	-0.62	0.1	-1.62	0.72	-162.04	116.59
Коефіцієнт мобільності активів	1.34	1.18	3.39	-0.16	2.21	-12.07	187.61

В 2016 році 36.08 % пасивів було інвестовано в основні засоби підприємства. В 2017 році значення показника знижується на -26.1 % в порівнянні з роком раніше. В 2018 році ситуація змінилася і абсолютний приріст показника склав 0.05 порівняно з роком раніше.

В 2016 році на кожну гривню необоротних активів припадає 1.34 оборотних активів. Це свідчить про високу мобільність активів підприємства. В 2017 році значення показника мобільності активів становило 1.18. В 2016 році - 3.39.

Коефіцієнт зносу основних засобів найкраще характеризує поточну політику управління основними засобами. Постійне зростання цього показника свідчить про деградацію підприємства, зниження вартості основних засобів, підвищення фізичного та морального зносу. А зниження - про підвищення виробничого потенціалу підприємства.

Важливим є також аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Власні обігові кошти	-6785	-10539	-4975	-3754	5564	55.33	-52.79
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0.7	-0.78	-0.28	-0.08	0.5	11.34	-64.26
Маневреність власних обігових коштів	-0.22	-0.09	-2.25	0.13	-2.16	-57.05	2271.33
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0.02	0.04	0.01	0.01	-0.03	44.63	-72.02
Коефіцієнт фінансової залежності	40.95	28.32	101.22	-12.64	72.9	-30.86	257.46
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-16.51	-12	-21.92	4.51	-9.91	-27.29	82.58
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0.97	0.96	0.99	-0.01	0.03	-0.94	2.73
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.02	0.04	0.01	0.01	-0.02	44.63	-66.97

Наявність власних оборотних коштів дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику. Також знижується потреба в позикових коштах, у тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість. В 2016 році значення показника було від'ємним і підприємство не володіло власними оборотними засобами. В 2017 році значення показника становило - 10539 тис.грн. На кінець періоду спостерігаємо підвищення значення показника - до -4975 тис.грн.

В 2016 році власні фінансові ресурси не використовувалися для фінансування оборотних коштів. Для цього підприємству доводилося формувати зобов'язання. В 2017 році значення показника нижче нормативного і складає - 0.78. В 2018 році власні фінансові ресурси були спрямована на фінансування необоротних засобів, а власні оборотні ресурси не формувалися.

Маневреність власних оборотних коштів свідчить про частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних коштах, які забезпечують свободу фінансового маневру. Через відсутність власних оборотних коштів показник негативний у першій половині досліджуваного періоду. В 2017 році його значення становить -0.09. Так як в 2018 році підприємство не має власних оборотних коштів, значення показника становить -225.01.

В 2016 році на кожну гривню запасів припадає -17.4 грн. власних оборотних коштів. Це означає, що негативна сума власних обігових коштів не дозволяє фінансувати запаси за свій рахунок. Для цього підприємство залучає позикові ресурси.

Показник покриття запасів свідчить про те, скільки на одиницю коштів, вкладених в запаси, припадає в сукупності власних оборотних коштів, довго-і короткострокових зобов'язань. Значення нижче 1 свідчить про недостатність коштів для формування запасів. В 2016 році фінансових ресурсів було достатньо для фінансування запасів. В 2017 році значення показника становить 0. В 2018 підприємство мало проблеми з формуванням запасів.

В 2016 році частка власного капіталу становила 0.02, тобто була нижчою нормативного значення. Необхідно працювати в напрямку збільшення ролі

власного капіталу у фінансуванні активів. В 2017 році значення показника було нижчим нормативного. На кінець досліджуваного періоду значення показника становило 0.01.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66-2,5. В 2016 році на кожну гривню власних коштів припадає 40.95 грн. пасивів. Значення у першому році свідчить про високий рівень фінансових ризиків. В 2017 році значення показника становить 28.32 гривень. В 2018 році на кожну гривню власних коштів припадає 101.22 грн. пасивів, тобто значення показника вище нормативних меж.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. В 2016 році значення показника негативне, адже підприємство не володіє власними оборотними коштами. В 2017 році значення показника становить -12. В 2018 році значення показника зменшилося і на кінець 2018 року становить -21.92.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. В 2016 році на кожну гривню пасивів припадає 0.97 грн. зобов'язань. В 2017 році 96.47 % пасивів були сформовані за рахунок зобов'язань. На кінець досліджуваного періоду на кожну гривню фінансових ресурсів припадає 0.99 грн. зобов'язань.

Показник фінансової стабільності свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами. Перевищення власними коштами позикових свідчить про фінансову стійкість підприємства. В 2016 році підприємство було фінансово нестійким. В 2017 році на кожну гривню зобов'язань припадає 0.04 грн. власних фінансових коштів, тобто підприємство було фінансово нестійким в цьому році. На кінець періоду значення показника становило 0.01.

Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. В 2016 році 2.44 % активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2017 році значення показника становило 0.04, тобто підприємство

фінансувало свої активи на 3.53 % за рахунок стійких джерел формування капіталу. Це значення нижче нормативного. Що стосується значення на кінець року, то воно нижче нормативного.

В таблиці 2.5 відображено підраховані показники ділової активності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ділової активності

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації, (обороті)	3.49	3.67	4.92	0.17	1.25	4.94	34.08
Фондовіддача	9.69	17.87	39.76	8.19	21.89	84.52	122.49
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	6.1	6.63	7.54	0.52	0.92	8.53	13.85
Період одного обороту обігових коштів (днів)	58.97	54.34	47.73	-4.63	-6.61	-7.86	-12.17
Період одного обороту запасів (днів)	5.11	2.73	-	-2.37	-2.73	-46.49	-100
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	6.07	7.08	12.94	1.01	5.86	16.63	82.71
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	59.3	50.84	27.82	-8.46	-23.01	-14.26	-45.27
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	180.54	248.08	254.61	67.54	6.54	-	2.63
Період операційного циклу (днів)	64.4	53.57	27.82	-10.83	-25.75	-16.82	-48.06
Період фінансового циклу (днів)	-116.14	-194.5	-226.8	-78.37	-32.28	67.48	16.6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (обороті)	143.11	118.61	212.9	-24.5	94.34	-17.12	79.54

На початок 2016 року значення показника оборотності активів становило 3.49. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 3.49 гривень. В 2017 році значення показника зростає і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 3.67 гривень виручки. Тобто зростає ефективність використання всіх активів. В 2018 році продовжується зростання показника і на кожную гривню вкладену в активи підприємство отримало 4.92 гривень чистого доходу. Це вказує на постійне підвищення ефективності використання активів протягом усього періоду.

Щодо показника фондівіддачі, то він вказує на те, що в 2016 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 9.69 грн виручки. В 2017 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів збільшується на 8.19. В 2018 році ефективність використання основних фондів продовжує рости і на кожную гривню основних засобів, залучену в операційний процес, підприємством було виготовлено продукції та надано послуг на суму 39.76 грн.

В 2016 році оборотні активи здійснили 6.1 обороти. В 2017 році спостерігається приріст показника на 0.52, тобто наявні оборотні активи використовуються ефективніше, ніж роком раніше. Підвищення інтенсивності використання оборотних активів відбувається протягом усього періоду. В 2018 році вони здійснили 7.54 обороти, тобто на 0.92 більше, ніж роком раніше.

В 2016 році запаси здійснили 70.52 оборотів. Якщо коефіцієнт значно перевищує середньогалузеві норми, то це створює ризик, пов'язаний з недостатнім розміром запасів, наслідком якого буде зниження обсягу виручки від реалізації. Занадто високий коефіцієнт може бути ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. В 2017 році значення показника зростає на 61.26 у порівнянні з попереднім роком. Збільшення оборотності вказує на підвищення ефективності управління запасами і може бути ознакою підвищення збутової активності. В 2018 році

тенденція змінюється і відбувається зниження ефективності використання запасів. В 2018 році вони здійснили 0 оборотів.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2016 році склала 6.07, тобто протягом 2016 року дебіторська заборгованість здійснила 6.07 оборотів. В 2017 році значення показника виросло на 1.01. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. В 2018 році тенденція незмінна і на кінець досліджуваного періоду дебіторська заборгованість здійснила 12.94 оборотів.

Тому період погашення дебіторської заборгованості протягом усього періоду знижується - на -8.46 днів в 2017 році і ще на -23.01 днів в 2018 році. Це підвищує ефективність використання коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість.

Період обороту кредиторської заборгованості в 2016 році склав 180.54, тобто в середньому протягом 2016 року кредиторська заборгованість здійснила оборот за 180.54 днів. В 2017 році значення показника виросло на 67.54. Це вказує на підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю, адже це означає, що підприємство використовує кожну окрему гривню цих коштів протягом тривалішого періоду часу. В 2018 році тенденція незмінна і на кінець досліджуваного періоду кредиторська заборгованість здійснювала оборот за 254.61 днів.

Період операційного циклу означає період протягом якого сировина та матеріали (товари у разі підприємства торгівлі) набувають грошову форму. Позитивною тенденцією є спадна динаміка. В 2017 році спостерігається зниження операційного циклу в порівнянні з роком раніше на -10.83 днів. В 2018 році тенденція продовжується, тобто період, протягом якого сировина та матеріали набувають грошової форми, постійно зменшувалася, а значить ефективність роботи підприємства збільшувалася.

Період фінансового циклу означає період обороту коштів підприємства. Позитивною тенденцією є скорочення показника, однак якщо значення є нижчим нуля, то це свідчить про недостатній обсяг грошових ресурсів для своєчасного

розрахунку з кредиторами. Протягом 2016 року значення показника становить - 116.14 днів. В 2017 році період фінансового циклу склав -194.51 днів, тобто в компанії недостатній обсяг грошових ресурсів для своєчасного розрахунку з кредиторами. В 2018 значення показника негативне.

На початок 2016 року значення показника оборотності власного капіталу становило 143.11. Це означає, що за допомогою кожної гривні власного капіталу було вироблено продукції та надано послуг на суму 143.11 гривні. В 2017 році значення показника знижується і кожна гривня власного капіталу дозволила отримати 118.61 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання коштів власників підприємства. В 2018 році ситуація змінюється і підприємство підвищує ефективність використання власного капіталу - до 212.95 гривень на кожную гривню вкладених коштів.

2.3. Аналіз ефективності управління підприємством

З метою підвищення ефективності управління прибутковістю підприємству необхідно систематично здійснювати аналіз формування, розподілу та використання прибутку. Щоб зробити висновок щодо рівня ефективності роботи підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами. Це порівняння, тобто співвідношення прибутку з понесеними витратами, характеризує таке поняття, як рентабельність.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну. Саме тому здійснено аналіз динаміки показників рентабельності підприємства, результати якого наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності підприємства

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	36.51	1.85	-5.8	-34.67	-7.65	-94.94	-414.31
Рентабельність власного капіталу	1495.3	59.74	-251.4	-1435.6	-311.1	-96.01	-520.85
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-34.3	-16.14	9.23	18.16	25.37	-52.95	-157.23
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	12.93	0.87	6.02	-12.06	5.14	-93.24	588.36
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	10.45	0.5	-1.18	-9.95	-1.68	-95.18	-334.41

Рентабельність активів в 2016 році склала 36.51 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 36.51 копійок чистого прибутку. В 2017 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 1.85 копійок чистого прибутку. В 2018 році значення показника рентабельності активів дорівнювало -5.8 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2016 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 1495.38 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. В 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 59.74 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм -251.4 копійок чистого збитку. Такий стан справ веде до деградації підприємства.

Рентабельність виробничих фондів в 2016 році склала 95.1 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0.95 грн чистого прибутку. В 2017 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було

отримано 0.09 грн чистого прибутку. В 2018 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює -46.94 %.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2016 році значення показника було негативним і склало -34.3 %. В 2017 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить -16.14 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0.09 гривень прибутку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки. Як правило, підприємство, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними ресурсами. В 2016 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0.1 грн. чистого прибутку. В 2017 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 0.5 %. На кінець 2018 року значення показника становило -1.18 %.

Чистий прибуток, що залишився для самофінансування підприємства, може бути розподілений по статутному і резервному фондам або залишатися як нерозподілений. В активах він може бути спрямований на фінансування будь-яких майнових об'єктів. Нерозподілений прибуток є власністю засновників, і тому збільшує суму власного капіталу, а сума збитку відповідно його зменшує. В 2016 році 0.29 % чистого прибутку було спрямовано на збільшення суми резервного фонду та нерозподіленого прибутку. В 2017 році значення показника більше 1, тобто зростання стимулював не тільки чистий прибуток, але й інші джерела коштів. В 2018 році 46.87 % чистого прибутку було спрямовано на збільшення суми резервного фонду та нерозподіленого прибутку.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання вказує на темп росту власного капіталу за рахунок чистого прибутку. В 2016 році 2.19 % власного

капіталу було збільшено за рахунок чистого прибутку. В 2017 році чистий прибуток не використовувався для збільшення обсягу власного капіталу.

Аналіз витрат на управління підприємством є одним із необхідних для оцінки ефективності управлінської праці. Процес управління підприємством впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, тому це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників діяльності.

Саме тому здійснено аналіз динаміки показників витрат за функцією ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА», результати якого наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат за функцією, тис.грн.

Показники	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %	
				2017 / 2016	2018 / 2017
Виробнича функція	14863	30151	35633	102.86	18.18
Управлінська функція	2494	5208	14404	108.82	176.57
Збутова функція	23251	57874	63622	148.91	9.93
Витрати, що забезпечують інші функції	-13155	-12666	12496	-3.72	-198.66
Всього	41368	93570	122368	126.19	30.78

В 2016 році сума витрат на виконання управлінської функції становила 2494 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2017 році 108.82 % в порівнянні з попереднім періодом. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми на виконання управлінської функції на 176.57 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2018 року сума витрат на виконання управлінської функції становила 14404 тис.грн.

Отже, тенденція зростання витрат на управління пояснюється тим, що на підприємстві створюються та модернізуються нові системи управління, проводяться різноманітні заходи щодо вдосконалення техніки управління, які і несуть за собою значні витрати.

В 2016 році сума витрат на реалізацію збутової функції становила 23251 тис.грн. Приріст витрат на реалізацію збутової функції становив в 2017 році 148.91 % в порівнянні з роком раніше. Наступного року спостерігається

подальше збільшення суми витрат на реалізацію збутової функції на 9.93 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2018 року сума витрат на реалізацію збутової функції становила 63622 тис.грн.

На початок досліджуваного періоду, а саме в 2016 році сума витрат на реалізацію фінансової функції становила 25 тис.грн. Сума витрат на реалізацію фінансової функції демонструє зниження на -100 %.

Сума витрат на реалізацію інших функцій демонструє зниження на -3.72 % у першій половині досліджуваного періоду. Наступного року сума витрат на реалізацію інших функцій зменшується на -198.66 % порівняно з роком раніше, що є гарною тенденцією і свідчить про оптимізацію політики залучення позикових коштів. На кінець 2018 року сума витрат на реалізацію інших функцій становила 12496 тис.грн.

Провівши аналіз структури витрат на управління, можемо приступити до аналізу основних показників ефективності управління.

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

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

Використовуючи різноманітні формули було обчислено такі показники: прибуток витрат на 1 гривню витрат на управління, питома вага на управління у загальних витратах підприємства, питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу, а також питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці.

Аналіз основних показників ефективності управління на ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА» проведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

Назва показників	Одиниця виміру	Дані по роках			Темпи зростання, %	
		2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Чисельність працюючих, всього	чол.	91	84	79	-7,69	5,95
в т.ч. управлінських працівників	чол.	30	28	27	-6,67	-3,57
Прибуток (чистий)	тис. грн.	11962,7	14286	18376	119,42	128,63
Загальні витрати	тис. грн.	9203,2	11170	14310	121,37	128,11
Витрати на управління	тис. грн.	4430,5	6176	7589	139,40	122,88
Фонд зарплати всього	тис. грн.	3060,7	4180,1	4805,9	136,57	114,97
в т.ч. управлінських працівників	тис. грн.	821,34	1132,03	1341,48	137,83	118,50
Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн.	2,70	2,31	2,42	85,67	104,68
Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	48,14	55,29	53,03	114,85	95,92
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	15,71	15,22	15,08	96,88	99,12
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	26,84	27,08	27,91	100,92	103,07

Аналізуючи динаміку основних показників ефективності управління на підприємстві, слід зазначити, що чисельність працюючих з кожним роком залишалась нестабільною. Це зумовлено тим, що підприємство застосовує нові методи ефективності управління, а саме запровадження нових прогресивних автоматизованих систем.

Що стосується фонду оплати праці, то ми бачимо значний прогрес щодо збільшення. Це зумовлено декількома чинниками: зменшилась чисельність працюючих на підприємстві, значно зріс обсяг наданих послуг, а також підприємство намагається таким чином дещо зменшити плинність кадрів.

Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують належну організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду. Стиль управління поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми та практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства.

Щодо аналізу ефективності управління, який включає в себе оцінку управління діяльністю, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, то можемо зробити висновок, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА»

3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства

У попередньому розділі роботи було проаналізовано основні показники ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» за останні роки (2016-2018 рр.). На основі проведеного дослідження було виявлено, що в управлінні є недоліки, які не дозволяють компанії вести свою діяльність ефективно. Для того, щоб розробити рекомендації для покращення ефективності управління підприємством, варто зосередити увагу на основних проблемах компанії:

- відсутність фокусу, велика кількість задач та операційної роботи,
- ведення KPI втратило свою ефективність,
- за оформлення звітності не слідує аналітичні висновки,
- неефективний процес планування,
- розмита відповідальність учасників команди
- ускладнений процес комунікації між відділами компанії.

Для вирішення цих проблем, пропонується наступний перелік етапів впровадження комплексних заходів щодо удосконалення процесів управління підприємства (рис. 3.1):

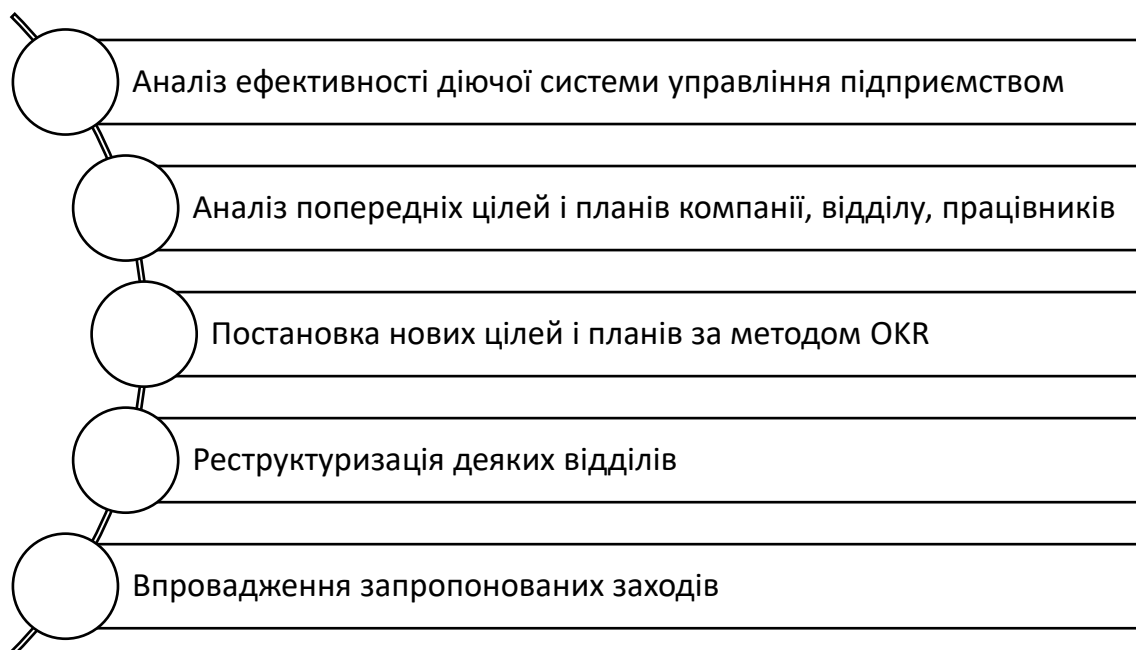


Рис. 3.1. Етапи впровадження системи удосконалення процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА»
(Складено автором)

Як результат ми бачимо низьку рентабельність підприємства та доволі негативні основні фінансові показники. Як відомо ефективність діяльності всього підприємства дуже тісно пов'язана з його управлінням: процесами планування, прийняттям рішень, аналізу результатів діяльності, контролю поточних процесів та їх координації, мотивації персоналу. Враховуючи досвід зарубіжних компаній, можна стверджувати що вдосконалення процесів планування на підприємстві призводить до підвищення ефективності діяльності як окремих відділів (департаментів), так і організації в цілому. Саме тому рекомендованим заходом для ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» є запровадження методу OKR - нового методу планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління діяльністю підприємства.

Objectives and Key Results (OKR) – цілі та ключові результати – це інструмент цілепокладання, методологія управління, яка дає можливість компанії зосереджувати зусилля на однакових для всієї організації важливих проблемах.

Метод OKR – це амбітна техніка планування і постановки цілей. Спочатку метод використовувався для постановки квартальних цілей, однак сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Суть в тому, що для кожної заданої мети повинен існувати ряд вимірюваних результатів (метрик), які б показували, наскільки досягнута мета. Це допомагає, по-перше, домогтися вимірності прогресу в конкретних показниках, а по-друге, не розмивати фокус в повсякденній роботі. OKR використовують лідери галузей, транснаціональні корпорації і світові бренди: крім Intel і Google, це LinkedIn, Zynga, Twitter, Oracle, Netflix, BMW, Disney, Salesforce, Samsung.

Отже, OKR передбачає формування цілей на певний період та встановлення вимірюваних ключових результатів. Цілі – якісне визначення того, що має бути досягнуто. Важливо, щоб вони були короткими, але обширними та амбіційними. Ключові результати – це набір кількісних показників, які вимірюють досягнення цілей (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Складові системи OKR

Ключова особливість методу OKR полягає в тому, що ці цілі повинні бути принципово недосяжні. Якщо цілі досягнуті на 100%, вони вважаються недостатньо амбітно поставленими, і в плануванні на наступний період потрібно це врахувати. Оптимальним буде виконання 60-75% результатів з кожної мети. OKR з самого початку провокує на більш сміливий підхід до планування. Інша особливість методики, що відрізняє її від KPI і інших методів вимірювання продуктивності, це те, що інструментарій OKR ніяк не впливає на оцінку співробітника і розмір бонусів та інших заохочень. Вважається, що OKR можна

використовувати тільки в тому випадку, якщо компанія свідомо культивує довіру до співробітників [44].

Одна з основних відмінностей методу OKR від KPI – це спосіб постановки цілей для компанії. Цілі за методом KPI, як правило, легко досягти, вони є результатами раніше налагодженого процесу або проекту компанії. Постановка цілей за методом OKR відрізняється більшою агресивністю і амбітністю. Сенс цієї стратегії полягає у стимулюванні команди прикладати більше зусиль, працювати наповну. Тобто, ефективність управління на підприємстві вимірюється не лише кількісними показниками, але й якісними, які можуть включати компетенції співробітників, тобто ті особисті якості, які необхідні працівнику для досягнення встановлених цілей. При цьому процедура ефективного управління персоналом на підприємстві включає оцінювання, цілепокладання при обов'язковому застосуванні системи зворотного зв'язку співробітників компанії на усіх етапах реалізації інструментарію OKR.

В основі OKR лежать цінності. При запровадженні OKR варто провести діагностику корпоративної культури. І якщо організація ще не готова до відкритості, якісного зворотного зв'язку, варто почати саме зі зміцнення корпоративної культури. І тільки згодом запроваджувати OKR.

OKR має шість головних принципів, і якщо пропустити один, то система перестане працювати:

- Публічність і прозорість. Потрібно, щоб OKR могли бачити всі працівники компанії, а не тільки вище керівництво. Наочність і підзвітність зміцнюють співробітництво між окремими фахівцями і цілими відділами, тому що всі знають, в чому полягають зобов'язання і цілі один одного.
- Амбітність і недосяжність. Якщо працівники завжди досягають поставлених цілей або перевищують їх, значить, ці цілі занадто прості. OKR призначений для того, щоб вивести працівників із зони комфорту. Це не ті цілі, які використовуються для оцінки чи кар'єрного зростання, вони ставляться для того, щоб розкрити потенціал і принести користь компанії.

- Обмежена кількість. OKR — це квартальне планування, тому цілей має бути якомога менше. За стандартами OKR рекомендовано мати не більше 5 цілей і не більше 5 ключових результатів до кожної. Все це для того, щоб була можливість сфокусуватися, і досягнути високих показників, замість того щоб розсіюватися на кілька напрямків.

- Не впливають на оцінку працівника та розмір бонусів. Не прив'язані безпосередньо до оплати праці, щоб співробітники не боялися ставити собі досить амбітні цілі і при цьому не з'являлося зайве бажання «пограти в цифри», «зламати систему».

- Регулярне вимірювання - синхронізація по OKR повинна відбуватися не рідше, ніж раз на два тижні. Інакше система не зможе вчасно підказати, що потрібно коригувати курс.

- 30/70. OKR не спускаються повністю зверху вниз, як це часто відбувається з KPI. На 30-40% цілі і координати даються керівництвом, на 60-70% їх створюють співробітники. Виходить процес спільної творчості, що сприяє тому, що підходи, стратегія і тактика будуть більше відповідати реальному стану справ.

- Квартальність. Цілі і координати ставляться на квартал чітко, а на рік орієнтовно і розмито. Це дає поєднання гнучкості за рахунок здатності швидко реагувати на зміни ринку і чіткості за рахунок планування на невеликий проміжок часу.

- Показники - це координати. Іноді компанії використовують показники як орієнтир або спосіб стимулювання. Вони допомагають дотримуватися шляху, вчасно міняти тактику. І що дуже важливо в будь-якому бізнесі, повідомляють оточуючим про те, де є зараз і куди йде компанія. Це важливо для того, щоб вся компанія працювала як злагоджена, але при цьому гнучка система.

Можливості, які надає метод постановки цілей OKR:

- Позбавлення від мікроменеджменту. Керівник може сконцентруватися на великих і важливих цілях.
- Розвиток творчого потенціалу. Виконавці мають свободу у виборі способів досягнення результатів.
- Об'єктивна оцінка результатів. Вимірні ключові показники дозволяють об'єктивно оцінювати, чи досягнута мета.
- Зростання відповідальності та залучення команд. Оскільки цілі ставлять самі команди, вони беруть на себе відповідальність за їх досягнення.

Варто зазначити, яким компаніям підходить використання методу OKR:

- Невеликим стартапам, де важливо, щоб вся команда працювала в єдиному напрямку. Особливо - в технологічних галузях, де потрібно рости швидко, щоб отримати інвестиції до того, як вичерпається початковий капітал. Грамотне і структуроване цілепокладання покаже інвесторам, що компанія знає, куди прагне, і розуміє, які кроки потрібно зробити для досягнення запланованих результатів.
- Компаніям середнього розміру, які знаходяться в стадії росту. OKR буде корисний для синергії роботи - команди будуть синхронізуватися вертикально і горизонтально.
- Великим компаніям. Методологія культивує згуртованість колективу і при цьому заохочує автономність і самостійність. Кожен працює і відповідає за результати сам, але всі прагнуть до досягнення спільної мети.

У компаніях будь-якого рівня OKR відкриває нові можливості для зростання.

Метод OKR має переваги, як для конкретного співробітника, так і для компанії в цілому, серед яких можна зазначити:

- Підвищення ефективності роботи. Співробітники більше залучені і дисципліновані - цілі бачать все, а результати оцінюють самі співробітники.

- Правильна розстановка пріоритетів. Основний упор робиться на досягнення дійсно важливих і перспективних цілей, які стануть тригерами зростання.
- Прозорість. Індикатори успішності роботи визначені заздалегідь, також як і проміжні завдання.
- Фокусування. Ресурси і зусилля витрачаються цілеспрямовано.
- Стратегічна узгодженість. Підвищується ефективність комунікацій між учасниками проекту.

3.2. Удосконалення процесів планування як засіб підвищення ефективності управління підприємством

Для правильного впровадження нового методу в діяльність компанії, зокрема в процеси управління, необхідно дотримуватися зазначеної структури OKR:

- Компанія ставить від 3 до 5 завдань на рік і на кожен квартал.
- Кожна команда ставить 3-5 цілей, які узгоджуються з цілями компанії.
- Співробітники спільно з менеджерами встановлюють 3-5 цілей, які синхронізуються з вищестоящими цілями.

Важливо також слідувати схемі роботи, за якою налагоджується процес встановлення цілей за зазначеною методикою:

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

4. Вимірюється прогрес досягнення цілей.
5. Вносяться коректування.

Зазначимо ключові відмінності OKR від інших гнучких методологій. Одночасна вертикальна і горизонтальна синхронізація цілей і показників. Таким чином, зв'язки пронизують всю компанію і мають ієрархічну, деревовидну структуру - великі цілі розбиваються на більш точні для кожної команди, але всі працюють на досягнення загальної надцілі. Надціль складна, але досяжна, вона ставиться з запасом, що створює певний рівень напруженості.

Для компанії також постає питання про сумісність OKR і KPI, оскільки KPI вже використовуються в поточній роботі. Обидві методики досить схожі, оскільки еволюційно вирости з МВО. Однак OKR складається з двох частин. При цьому, оскільки «ключові результати» були вимірні, вони цілком можуть братися з KPI. Відмінності в тому, що KPI створені для упорядкованих систем, а OKR - для заплутаних, там де неможливо визначити цільові показники настільки точно, щоб «зашити» їх в формулу. В KPI цілі ставляться ближче до реальності, а в OKR можуть ставитися на порядок (в 10 разів) більше, тоді досягнення 70% буде величезним прогресом. KPI підходять для регулярної діяльності, де вже був досвід, а OKR - для змін і зростання.

Етапами впровадження OKR в компанії ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» будуть наступні дії:

1. Визначити, з якою метою потрібне впровадження методології.
2. Вибрати команду, яка відповідає критеріям і провести навчання по OKR.
3. Через квартал підключити ще кілька команд.
4. Додати вершину піраміди - OKR компанії.
5. Підключити нові команди і проміжні ланки.
6. Оцінити результати і внести коригування.

При формуванні цілей методика передбачає три напрямки комунікації:

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

- Пліч-о-пліч (side-by-side). Команди кооперуються для вироблення загальних OKR на додаток до глобальних цілей. Це сценарій формування цілей на основі кооперації.

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

Побудова OKR - процес колективний. Очікується, що як мінімум половина цілей будуть поставлені знизу-вгору, від співробітників і команд. Тут важливо досягти загального розуміння ключових цілей, тобто визначитися з пріоритетами і сфокусуватися на них.

При постановці цілей необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- Цілі компанії досить масштабні, але досяжні.
- Мета повинна визначати кінцевий стан і бути сформульована чітко.
- Встановлено термін досягнення цілей - мінімум квартал.
- Не більше 3-5 цілей на квартал.
- Команди повинні брати участь в розробці і постановці цілей.
- Цілі розбиті на амбітні і операційні.
- 60-70% цілей встановлені знизу-вгору.

Для підбору ключових результатів важливо врахувати наступні правила:

- Ключові результати по SMART - конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені часом.
- 3-5 ключових результатів на кожну ціль.
- Досягнення результату повинно вести до досягнення цілі.
- Результат не повинен підмінятися способом його досягнення.
- Повинна бути можливість підтвердити досягнення результату.
- Прогрес повинен перевірятися оптимально раз на тиждень.

Наведемо приклади деяких вибудованих цілей та ключових результатів ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» на рік (табл. 3.1) та квартал (табл. 3.2):

Таблиця 3.1

Приклади річних цілей ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА»

	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
Ціль: Подвоїти кількість цільових взаємодій покупців з продавцями				
KR: Кількість ключових дій 840 000 на місяць	43,21%	840 000	420 000	601 495
KR: Кількість діалогів з відповідями 10 000 в місяць	65,90%	10 000	4 853	8 245
KR: Кількість взаємодій з "шахраями" не більше 2%	100,00%	1,45%	1,45%	0,93%
Ціль: Масштабувати продаж Нової послуги				
KR: 400 комерційних клієнтів користуються Новою послугою	99,74%	400	10	399
KR: Показник відмови від Нової послуги не більше 10%	0,00%	10%	0,00%	14,79%

Таблиця 3.2

Приклад цілі та ключових результатів на квартал ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА»

Ціль: Масштабування продажу Нової послуги	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
KR: 400 комерційних клієнтів користуються Новою послугою (40% клієнтів)	99,39%	400	235	399
KR: Вартість «ключової взаємодії» по місту Х виросла до 50 грн	50,00%	50	30	40
KR: Дохід від клієнтів на Новій послуді виріс на 35%	38,72%	703 328	520 984	591 594

Метод OKR має дуже тісний зв'язок з управлінням ефективністю. Більшість організацій, що використовують систему OKR, також повідомляють про переваги в області розстановки пріоритетів, планування і зосередження уваги, роз'яснюючи пріоритети, допомагаючи командам знати, над чим працювати, а з чим не працювати, вносити зміни, якщо поточний план дій не сприяє OKR і залишатися зосередженим на одній або декількох цілях.

Аналогічним чином, впровадження системи OKR допомогло організаціям створити середовище підзвітності, яка допомагає залишатися на правильному шляху. Організації також спостерігали зміну парадигми, коли співробітники не просто дотримуються інструкцій, а й думають про причину і наслідок дій. Це дає додаткове почуття автономії, гнучкості та творчого підходу серед співробітників, що призводить до кращого задоволення роботою.

Перед впровадження нового методу важливо врахувати ризики та помилки з досвіду інших організацій. Основні перешкоди, які стають на шляху до ефективного використання нового інструменту:

- не всі співробітники проявляють бажання досягати цілей, якщо вони не прив'язані до зарплати,
- OKR використовується для ведення звичайних справ. Замість OKR - план робіт, список поточних завдань або to-do лист. Мета OKR - масштабні зміни, а не текучка.
- помилки комунікації. Для реалізації амбітних цілей команди повинні спілкуватися між собою і враховувати OKR один одного.
- недооцінка своїх можливостей. Цю помилку легко знайти, якщо амбітні цілі виконуються на 100% - це означає, що зростання немає.
- неправильний вибір цілей - їх занадто багато або мало, вони недостатньо амбітні або недосяжні.
- змішування методик - прив'язка до грошей співробітника або жорстким KPI. Якщо ви не використовуєте методики правильно, вони не будуть працювати.
- неготовність команд. OKR розрахований на зрілих і відповідальних виконавців, методика розкриває низькоефективних співробітників. Також сюди входять помилки впровадження - не проведено підготовчу роботу, не пройдений етап проб і помилок, використання нового підходу без правильного розуміння, підготовки, роботи над емоційною зрілістю співробітників, їх самостійністю, вмінням брати на себе відповідальність, співпраці з колегами

- не вдається сформулювати коректні ключові результати,
- не дотримання принципу публічності: не завжди досягнення такі вражаючі, іноді взагалі можна зіткнутися з регресом.
- увімкнення режиму «гри в цифри», коли хочеться зламати систему,
- не вміння включати амбіції, адекватно працювати з ними, синхронізуватися, давати зворотний зв'язок і підтримку
- виставлення нереалістичних часових рамок, за які потрібно швидко впровадити новий метод.

Отож найправильніше - це проаналізувати особливості компанії, щоб зрозуміти, які сторони сильні, які слабкі, на підставі цього виробити поступову стратегію зміни.

Правильний підхід - виділити кілька людей, найчастіше це рада директорів плюс до десяти агентів впливу, навчити цих людей правильному розумінню принципів і логіки OKR. Після розбити впровадження на етапи і почати. Головне - не повторювати помилок, які зробили вже десятки компаній.

Щоб уникнути помилок при впровадженні, потрібно дотримуватися певних правил:

- OKR повинні бути компактними. Документ повинен займати одну або половину сторінки.
- Як мінімум один OKR команди повинен бути пов'язаний з глобальними цілями бізнесу.
- Серед OKR команд пріоритетними повинні бути ті, що спрямовані на досягнення глобальних OKR компанії.
- Пов'язані ініціативи повинні бути узгоджені, команди повинні працювати послідовно і за загальним планом.
- Глобальні цілі команд повинні бути відображені в їх OKR.
- OKR не стосується звичайних і регулярних завдань, вони повинні виконуватися в штатному режимі.
- Над досягненням цілі повинна працювати вся команда. Якщо це не так, значить персонал розподілений неправильно або співробітники не залучені.

- Досягнення цілі повинно визначатися конкретними результатами, в іншому випадку ціль просто не зможе бути досягнута.

Дуже важливо при цьому включати в процес всіх співробітників та обговорювати з ними:

- їхні цілі та ключові результати
- прогрес в роботі
- можливість кар'єрного зростання
- що підлеглий виконав за період від вашої останньої зустрічі, які організаційні питання необхідно владнати.

У нашому випадку ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» потребує значних змін в системі управління і постановки цілей, так як показує статистика, ситуація на підприємстві не є стабільною і значно погіршується.

3.3. Оцінка ефективності (результативності) запропонованих заходів

Як було зазначено в попередньому розділі для досягнення більшої ефективності управління ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» необхідно впровадити метод OKR. Для розуміння результативності впроваджених заходів необхідним є також розрахунок витрат, щодо застосування відповідних заходів на підприємстві, який проводитиметься за наступною формулою [52]:

$$B = B_{\text{оп}} + B_3 \quad (3.1)$$

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

B_3 – витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) [53]:

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

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

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

T – період роботи (3 місяці).

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

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

$$B_3 = B_o + B_e \quad (3.3)$$

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

B_e – витрати на залучення зовнішнього експерта-консультанта.

$$B_3 = 25,6 + 20 = 45,6 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, сукупні витрати на проведення навчальних тренінгів та оплату праці внутрішнього персоналу ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» та залученого експерта становитимуть:

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

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

1. Навчання менеджменту компанії (в рамках щорічного внутрішнього Agile Camp);
2. Навчання всіх співробітників компанії із залученням стороннього експерта (в рамках щорічного тренінгу Brand Camp);
3. Внутрішні координації в процесі впровадження з метою уникнення недорозумінь та незакритих питань у будь-кого з менеджерів чи підлеглих.

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю в компанії ТОВ «АЗБІ»

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

(Складено автором)

Також можна зазначити часові рамки, необхідні для впровадження методу OKR в ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА»:

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

Розглянемо які результати може принести застосування методу OKR на прикладі показників доходу від різних сегментів клієнтів компанії. Для цього використаємо значення показників ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» за 2017-2018 рр. та прогнозовані значення для кожного з цих показників. Очікувані результати від запровадження методу OKR представлено у табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження методики OKR

Дохід	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	Δ
C2C клієнти	5 22 0003	6 579 440	9 635 308	+26,04%	+46,45%	+78,38%
B2C клієнти	16 988 683	17 995 839	20 449 818	+5,93%	+12%	+102,36%
Загальний	22 208 686	24 575 279	30 085 126	+10,66%	+22,42%	+110,40%

Динаміку вказаних показників можна прослідкувати на рис. 3.3.

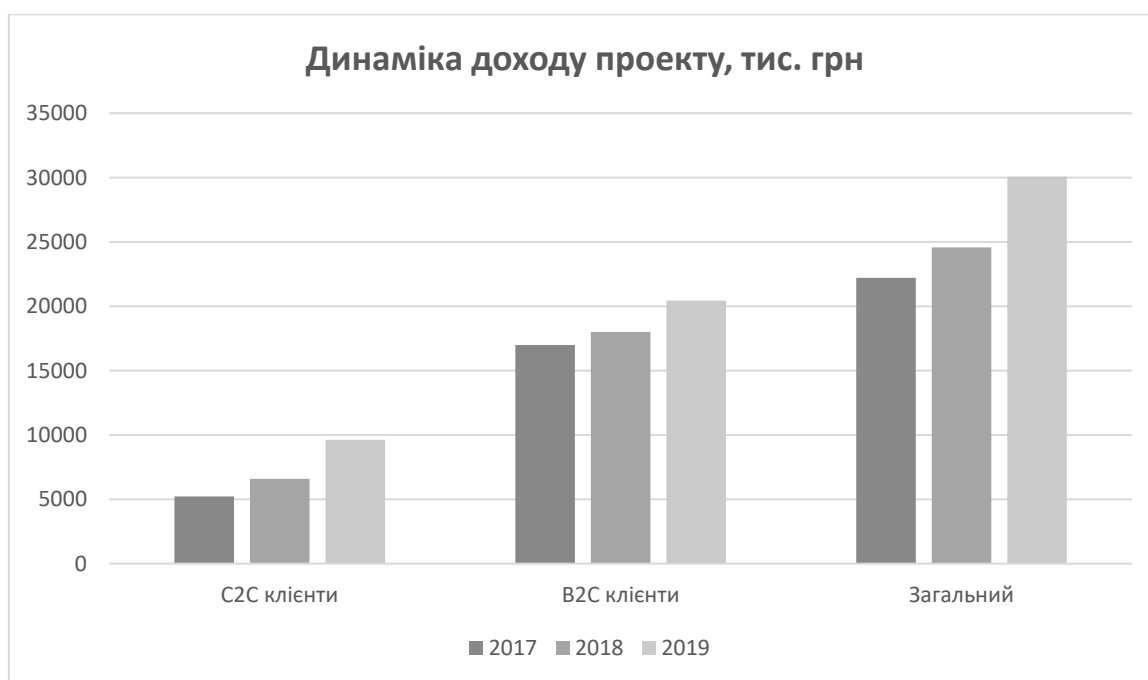


Рис. 3.3 Динаміка показників доходу з впровадженням рекомендованих заходів ТОВ «ІНТЕРНЕТ РЕКЛАМА РІА» за 2017-2019 рр.

Отже, від запровадження заходів дохід компанії збільшиться на 22,42% до поточного року, цей приріст більший на +110,40%, ніж порівняння 2018 року до 2017. З урахуванням даного методу підприємство отримає позитивну динаміку в доході від комерційних клієнтів, оскільки цілі так ключові результати будуть спрямовуватися саме на цей сегмент: отримаємо приріст +12%, на противагу показнику за попередні періоди, який становив +5,93%.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Поняття «ефективності управління підприємством» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, тому побудова ефективної системи управління та адаптація до існуючих підходів є нині досить актуальною. Дослідження наукового розуміння управління ефективністю діяльності підприємства дозволило: визначити поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» як інтегрованого підходу менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства; встановити взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства; визначити основні стадії та етапи циклу управління ефективністю; встановити засоби управління ефективністю;

Оскільки в основі забезпечення ефективності управління підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. В умовах переходу до ринку успіх кожного конкретного підприємства оцінюється за рівнем ефективності діяльності, обумовленої в першу чергу ступенем задоволення потреб суспільства з найменшими витратами.

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

наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

В світовій практиці широко використовуються методи управління за цілями, впровадження яких призводить до підвищення ефективності управління підприємством. Вирізняють такі методи, як: управління за цілями (Management by Objectives, MBO), збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), управління результативністю (Performance Management, PM), цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR).

В роботі визначено основні напрями удосконалення управління підприємством: вдосконалення організаційної структури управління підприємством – в напрямку використання різних структурних рішень в управлінні підприємством і максимальної самостійності відділень, проектних груп; поліпшення управління використанням ресурсів – це безпосередньо впливає на зниження витрат і зростання конкурентоспроможності продукції; удосконалення управління впровадженням досягнень НТП та якістю продукції – використання досягнень науково-технічного прогресу також має бути «присутнє» в самій організації процесу управління; покращення системи планування як основної функції управління підприємством, повинно ґрунтуватись на сучасних принципах і методах, а технологія планування має відповідати засадам адаптації до умов ринкового середовища; посилення уваги до організації культури і демократизації управління.

Дослідження проводилось на підприємстві ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА». Кількість співробітників – більше 250. Засновник юридичної особи Пайове Товариство "Ріа. Ком Маркетплейсіз" (яке має такі профілі діяльності: інтернет-магазини, онлайніві роздрібні продажі, електронна комерція). RIA.com - інтернет холдинг України, який включає онлайн-проекти, серед яких сайти

порталу RIA.com (AUTO.RIA.com, DOM.RIA.com, RIA.com). Понад 7 мільйонів унікальних відвідувачів щомісяця користуються сервісами сайтів RIA.com.

Здійснюючи оцінку фінансово-економічної діяльності ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА RIA», слід зазначити, що діяльність є задовільною. Але з кожним роком сума чистого прибутку зменшується, що негативно позначається на всіх показниках прибутковості підприємства. Рентабельність активів в 2016 році склала 36.51 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 36.51 копійок чистого прибутку. В 2017 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 1.85 копійок чистого прибутку. В 2018 році значення показника рентабельності активів дорівнювало -5.8 %, оскільки за цей період компанія понесла збитки.

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

Було розглянуто стан системи управління підприємством. В 2016 році сума витрат на виконання управлінської функції становила 2494 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2017 році 108.82 % в порівнянні з попереднім періодом. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми на виконання управлінської функції на 176.57 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2018 року сума витрат на виконання управлінської функції становила 14404 тис.грн. Отже, тенденція зростання витрат на управління пояснюється тим, що на підприємстві створюються та модернізуються нові системи управління, проводяться різноманітні заходи щодо вдосконалення техніки управління, які і несуть за собою значні витрати. Що стосується фонду оплати праці, то ми бачимо значний прогрес щодо збільшення. Це зумовлено декількома чинниками: зменшилась чисельність працюючих на підприємстві, значно зріс обсяг наданих послуг, а також підприємство намагається таким чином дещо зменшити плинність кадрів.

Підвищення ефективності системи управління діяльності підприємства забезпечить сталий розвиток та економічну безпеку даної організації, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії.

Щодо аналізу ефективності управління, який включає в себе оцінку управління діяльністю, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, можна сказати, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління.

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

На основі проведеного аналізу у третьому розділі запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, основним напрямком виокремлено удосконалення процесів планування діяльності за рахунок впровадження методу Objectives and Key Results (OKR) .

Виявлено, що одним із сучасних інструментаріїв ефективного управління персоналом на підприємстві є методика OKR (Objectives and Key Results). Методика OKR – це порівняно агресивна техніка реалізації мети та планування на підприємстві. Пояснено, що метод використовувався для постановки квартальних цілей, однак на сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Суть методики OKR полягає в тому, що для кожної заданої мети в компанії визначено низку вимірюваних очікуваних результатів (метрик), які у майбутньому обґрунтовують, наскільки досягнута мета і реалізовані завдання фірми.

Цей метод сприятиме підвищенню ефективності роботи, оскільки співробітники більше залучені і дисципліновані - цілі бачать все, а результати оцінюють самі співробітники; правильній розстановці пріоритетів; прозорості за рахунок того, що індикатори успішності роботи визначені заздалегідь, також як

і проміжні завдання; фокусуванню: ресурси і зусилля витрачаються цілеспрямовано; стратегічній узгодженості, при якій підвищується ефективність комунікацій між співробітниками.

Для впровадження даного методу необхідна послідовність таких етапів: визначення мети і необхідності впровадження методології, вибір команди / відділу, який відповідає критеріям і провести навчання по OKR, після тестового періоду (через квартал) масштабувати підхід на інші відділи, додати OKR компанії. Після цього необхідно оцінити результати і внести коригування процесів та цілей.

Рекомендована програма заходів принесе значний приріст доходу компанії (річне відхилення +22,42%) та її росту в цілому. Сукупні витрати при цьому становитимуть 79,6 тис. грн. Аналіз результативності запропонованих заходів показав, що їх впровадження є ефективним для ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. N 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
2. Андреева Т.А. Интегрированная система процессов стратегического управления корпорацией / Т.А. Андреева // Вестник СГСЭУ. – 2013. – № 1 (45). – С. 41-49.
3. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.
4. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник / В.К. Бабайлов. – Х.: ХНАДУ, 2015. – 275 с.
5. Балашов А.П. Основы менеджмента: уч. / А.П. Балашов. – М : Вузовский учебник, 2008. – 289 с.
6. Бакай С.С. Организационная культура предприятия, методика и прикладной аспект ее оценки / С.С. Бакай, В.И. Полтавец // Вестн. Полтав. гос. аграр. акад. 2004. № 3. С. 48-52.
7. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
8. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов. – К.: Либідь, 2010. – 230 с.
9. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс; [пер. с англ.]. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2013. – 1183 с.
10. Бешелев С.Д. Экспертные оценки / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гуревич. – М.: Наука, 1981. 214 с. 6. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
11. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О. Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 25.

12. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб. / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова. – О.: Юридична література, 2016. – 225 с.
13. Булеев И.П. Синергетический эффект повышения экономической эффективности промышленного предприятия / И.П. Булеев, И.Д. Падерин // Економіка. Фінанси. Право. 2006. № 1. С. 15–21.
14. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Ліра-К, 2014. – 455 с.
15. Вечерковски Р.З. Управление знаниями при формировании конкурентных преимуществ предприятия : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Экономика, организация и управление предприятиями» / Р.З. Вечерковски. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 216 с.
16. Гинзбург А.И. Экономический анализ: предмет и методы: учебник для вузов / А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2010. – 480 с.
17. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учб. л-ри, 2010. – 488 с.
18. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. – К.: Знання, 2010. – 463 с.
19. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 240 с.
20. Грашина М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – СПб : Питер, 2016. – 205 с.
21. Гриньова В.М. Фінанси підприємств в схемах: навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. – 211 с.
22. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е.О. Грицюк. – К.: Дакор, 2009. – 303 с.
23. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності / О. М. Губарик // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 23. – С. 38-41.
24. Денисова А. В. Как стать мастером проекта / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2005. – № 1-2. – С. 59-62.

25. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник / С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.
26. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства / А.П. Дорошенко // Ефективна економіка. – 2010. – №3. – С. 32-33
27. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Юнайтед Пресс, 2012. – 224 с.
28. Зарницына К. Управление проектами на предприятии : оценка эффективности / К. Зарницына // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 7. – С. 108-113.
29. Ільчук М. М. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, С. І. Ус // Економіка АПК. – 2017. – № 5.– С. 51-58.
30. Емельянов Ю. Управление инновационными проектами в компании / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 2. – С. 25-38.
31. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. / Л.Л. Ермолович. – Мн.: БГЭУ, 2011. – 256 с.
32. Єрмоєнко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства / Н. Ю. Єрмоєнко // Управління розвитком. – 2014. – № 13. – С. 31-34.
33. Жебка В. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Жебка, О. М. Антонова, А. В. Кривуца. – К.: Логос, 2012. – 314 с.
34. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.М. Паливода, Р.В. Янковой. – К.: КНУТД, 2012. – 242 с.
35. Инновационный менеджмент: учебник / К. В. Балдин и др. – М : Академия, 2010. – 368 с.
36. Калюжний В. В. Сучасна методологія управління проектами та малий бізнес: що бажане і неможливе [Електронний ресурс] / В. В. Калюжний. – Режим доступу: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/ vestnik_98/46.pdf

37. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Диалектика Вильямс, 2006. – 384 с.

38. Касич А. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А. О. Касич, І. Г. Хіміч // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.

39. Карлина Т. Структура организации и конкурентные преимущества / Т. Карлина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 76-84.

40. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2010. – № 1. – С. 61–62.

41. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / Д. Кеннеди; [пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко]. – К.: Ника-Центр: Эльга; М.: Альпина Паблишер, 2016. – 287 с.

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

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

44. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К. : МАУП, 2012. – 200 с.

45. Коврижных И.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И.В. Коврижных. Барнаул : АФ СибАГС, 2006. 86 с.

46. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту: навч. посіб. / Є. В. Ковальов. – Х.: ХНУВС, 2012. – 99 с.

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

48. Кожушко Л.Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова. – Рівне: НУВГП, 2016. – 396 с.
49. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Экономика и управление. 2006. № 2–3. С. 86-94.
50. Коляда С. Современный менеджмент: стратегии эффективного лидера / С. Коляда. – Днепропетровск: Лира, 2016. – 103 с.
51. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. / І.Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька. – Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2010. – 248 с.
52. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації :матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.
53. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Ю. Лінькова. – Х.: НТУ "ХП", 2012. – 463 с.
54. Макаренко П.М. Економічна теорія – політекономічний контекст: навч. посіб. / П.М. Макаренко, Л.Ю. Мельник, А.П. Макаренко, Л.Л. Мельник. – [2-ге вид., доп.]. – Полтава, 2010. – 211 с.
55. Максименко А.І. Економічна теорія: політекономія, мікроекономіка, макроекономіка: навч. посіб. / І. А. Максименко, Н. П. Мацелюх, І. М. Бурдейний, К.М. Кукушкін, Д.Я. Кушнір. – Чернівці: Прут, 2011. – 404 с.
56. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / І.А. Маркіна, Р.І. Біловор, В.П. Сторожук. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.
57. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с. 16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007. 672 с.

58. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій / С. А. Матюх // Збірник наукових праць ТНЕУ. – 2014. – Том 15. – № 3. – С. 79-85.

59. Менеджмент: навч. посіб. / [І. О. Александров та ін.; за заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача]. – О.: Астропринт, 2015. – 388 с.

60. Менеджмент: навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.]. – Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 239 с.

61. Нестеренко Н. В. Ділова активність як невід’ємна частина фінансового стану підприємства [Текст] / Н. В. Нестеренко, О. Діхтяр // Економічний аналіз. – 2012. – № 10. – Частина 3. – С. 411.

62. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2013. – 400 с.

63. Павленко И.Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И.Г. Павленко // Экономика и управление. 2006. № 1. С. 35-38.

64. Павліха Н. В. Управління сталим розвитком просторових систем: теорія, методологія, досвід : монографія / Н. В. Павліха. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2016. – 380 с.

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

66. Пушкаренко П.І. Економічна теорія: підручник / П.І. Пушкаренко. – Суми: Унів. кн., 2011. – 383 с.

67. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.

68. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : [учебник] / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.

69. Семенчук К. Л. Стратегічний менеджмент: практикум з обґрунтування стратег. рішень для трансп. п-в: навч. посіб. для студ., які навч. за галуззю знань "Менеджмент і адміністрування" вищ. навч. закл. / К.Л. Семенчук. – О.: Вид-во ОНМУ, 2012. – 229 с.

70. Сеницына Т.А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием: целевой подход : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Экономика, организация и управление предприятиями» / Т.А. Сеницына. – Одесса : ОГЭУ, 2004. – 187 с.

71. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 березня 2016 р.: у 2 ч., Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2016. – 307 с.

72. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 березня 2016 р.: у 2 ч., Ч. 2. – К.: КНЕУ, 2016. – 275 с.

73. Сулейманова Д. А. Комплексная оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Д. А. Сулейманова, Л. А. Ахмедова // Экономика, управление и учет на предприятии. – 2010. – № 4. – С. 127-130.

74. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством / А.В. Тихомирова. – М. : Экономика, 1984. – 104 с.

75. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Л.М. Христенко. – Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. – 192 с.

76. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [М.А. Крутько та ін.]. – Х.: Міськдрук, 2016. – 309 с.

77. Фокин Н.И. Экономика: в начале было слово [Электронный ресурс] / Н.И. Фокин. – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word>

78. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер ; пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М. : Книгописная Палата, 2002. – 284 с.

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

80. Відкрита юридична інформація про ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37691230/

81. Головенко А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління [Електронний ресурс] / А. В. Головенко. – Режим доступу : [http:// conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/](http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/)

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

83. Юридична інформація онлайн про ТОВ «ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА РІА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://opendatabot.ua/c/37691230>

ДОДАТКИ