

148
11.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



СВІЖЕВСЬКА Єлизавета Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ТОВ «ТЕРМІНАЛ-ДЕНТА»**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

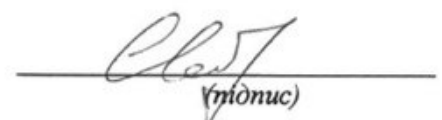
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

Світлишин І.І.

(прізвище та ініціали)

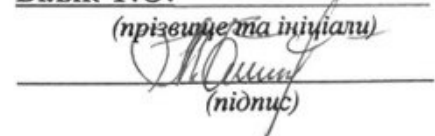


(підпис)

Рецензент

Біляк Т.О.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Свіжевська Є.О. Удосконалення системи управління ТОВ «Термінал-Дента». Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління підприємством та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, управління, система, ефективність, стратегія.

Annotation

Svizhevska E.O. Improving the management system of LLC "Terminal-Denta". Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of the enterprise management system are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: enterprise, management, system, efficiency, strategy.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління підприємством.....</i>	6
1.1. Сутність та основні підходи до управління підприємством.....	6
1.2. Система управління підприємством	18
1.3. Методи оцінювання системи управління підприємством	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємством	32
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління ТОВ «Термінал-Дента» та шляхи її удосконалення</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	48
2.3. Оцінка системи управління підприємством.....	56
2.4. Напрями удосконалення системи управління підприємством.....	63
Висновки до розділу 2	69
<i>Висновки</i>	72
<i>Список використаних джерел</i>	76
<i>Додатки.....</i>	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах складних політичних та економічних змін, що відбуваються нині в країні, рівень непередбачуваності зовнішнього середовища суб'єктів господарювання значно зростає. Підприємства зіштовхуються з рядом складних проблем, які вимагають швидкого реагування та негайних рішень. Застосовувані традиційні інструменти управління не забезпечують належної ефективності господарювання та конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. Це вимагає пошуку нових напрямків та засобів щодо вдосконалення системи управління підприємствами.

Вагомий внесок у розроблення проблеми удосконалення системи управління підприємством зробили такі вчені як Близнюк А. О., Бондар Ю.А., Буртняк І.В., Володкіна М.В., Воронько-Невіднича Т.В., Грабовська І., Демиденко В.В., Жовновач Р.І., Колосов А. М., Краєвська А., Кучеренко С. К., Ляхович Л., Макаренко С.М., Малярець Л. М., Муштай В.А., Пілецька С.Т., Поліщук С. В., Сахацький М.П., Свірський Ю.В., Селезньова Г.О., Терлецька Ю.О., Ткачук Л., Феєр О., Хмурова В., Череп А.В. та ін. Разом з тим, висока мінливість середовища функціонування підприємств зумовлює потребу в постійному аналізі та оптимізації складових елементів їх системи управління, враховуючи місію, основні цілі та завдання, організаційну структуру, інформаційне забезпечення, процес розробки та прийняття управлінських рішень, запроваджену систему ключових показників ефективності діяльності, фінансову стабільність та інше, що зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямку.

Зазначене у сукупності обумовило вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління підприємством, а також визначення напрямів його удосконалення.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- уточнити сутність базових понять за темою дослідження;
- ідентифікувати основні складові системи управління підприємством та ключові чинники, які впливають на дану систему;
- висвітлити методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління підприємством;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз базового підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану базового підприємства;
- оцінити ефективність діючої на підприємстві системи управління;
- визначити напрями та розробити заходи щодо удосконалення діючої на підприємстві системи управління.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес управління ТОВ «Термінал-Дента».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління підприємством.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження і вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як: аналіз, синтез, системний підхід та абстрагування (для визначення теоретичних аспектів управління підприємством); кількісного порівняння, відносних величин, аналізу рядів динаміки (для діагностики фінансово-економічного стану підприємства); індукція, дедукція, балансовий, розрахунково-конструктивний (під час обґрунтування напрямів щодо удосконалення системи управління підприємством); метод теоретичного узагальнення (при формулюванні висновків до розділів та загальних висновків).

Інформаційною базою дослідження є: праці провідних закордонних і вітчизняних науковців стосовно формування та удосконалення системи управління підприємством; чинне законодавство України щодо функціонування

підприємств; дані фінансової, статистичної звітності та внутрішні нормативні документи базового підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління підприємством, що дозволяє реалізувати довгострокові стратегії та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 8 рисунків та 3 додатків. Список використаних джерел налічує 74 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та основні підходи до управління підприємством

Проблема управління підприємством є досить актуальним завданням як з позиції теорії, так і з позиції практики діяльності вітчизняних виробників. Обмеженість фінансового забезпечення, в тому числі й щодо розробок та впровадження інновацій, робить даний процес часто нереалізованим у повному циклі. Цей факт посилюється наявністю морально застарілого технологічного обладнання, дефіцитом кваліфікованих кадрів, відсутністю дієвих методів управління підприємством та недосконалістю теоретичного апарату з визначення сутності основних понять. Зокрема, існування потужної наукової бази досліджень стосовно визначення поняття «управління», різноманітність наукових поглядів на тлумачення даної категорії залишає це питання відкритим з позиції визначення сутності управління підприємством за різних умов зовнішнього середовища. Проте, перш ніж сформулювати власне визначення поняття «управління підприємством», необхідно визначити основні переваги та обмеження стосовно існуючих визначень, встановити характеристики та властивості процесу, на яких ці визначення ґрунтуються.

Узагальнене визначення поняття «управління» можна звести до наступних трактувань, що відображають його сутність:

- управляти означає керувати, спрямовувати діяльність будь-кого, будь-чого [6];
- управління – це спрямування діяльності, роботи кого-, чого-небудь; спрямування ходу процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь. Крім цього, управління можна визначати як процес впливу і, водночас, як систему суб'єктів і об'єктів управління та управлінських дій [34];

- управління – це свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єкта на об'єкт, що здійснюється з метою спрямувати їх дії у потрібне русло та отримати бажаний результат [12];

- управління – це комплекс дій, необхідних для забезпечення узгодженої спільної діяльності людей, а також сукупність ланок, які здійснюють управління та зв'язки між ними [18];

- управління визначає дію, результатом якої є зміна керованого процесу, предмета чи явища, їх перетворення, перехід із одного стану в інший [55];

- управління – це багатогранне поняття, тому його потрібно розглядати під різними кутами: як процес, як організацію цього процесу та як стиль управління [25];

- управління є сукупністю процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані та/або переведення її до нового (більш бажаного, планового) стану шляхом організації та реалізації цілеспрямованих управлінських дій, тобто процесу впливу суб'єкта на діяльність керованого об'єкта для досягнення поставленої мети [35];

- управління – це система ідей, принципів, уявлень, які визначають мету функціонування підприємства, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства» [62].

Наведені узагальнені визначення сутності поняття «управління» стали основою для наукових розробок в даному напрямку. Зокрема, Хмурова В. та Березницька В. наводять наступне визначення: управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [67]. На нашу думку, з даного визначення не зрозуміло позицію автора щодо акумуляції ресурсів як першочергової функції управління підприємством та ефективністю їх залучення.

З точки зору функціональної приналежності, розглядає сутність поняття «управління» Воронько-Невіднича Т.В., де під управлінням пропонує розуміти елемент, функцію організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. На думку автора, управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції [7]. Не заперечуючи цінності даного визначення, на наш погляд, така трактовка поняття значно звужує його зміст.

Досить широке визначення поняття «управління» представлено в роботі Го С., де під управлінням пропонується розуміти усвідомлену, цілеспрямовану дію суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей [9]. На нашу думку, спроба авторки якнайоб'ємніше висвітлити всі складові даного поняття, зробило визначення позбавленим конкретики, обмежило його загальновідомими та прийнятими процесами та функціями управління.

У роботі Пілецької С.Т. управління розглядається як процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [36]. В даному випадку поняття управління знов ж таки обмежується рамками функціональної приналежності, що було показано відносно попередніх визначень.

Красівська А. та Яблонський Є. розглядають управління з точки зору кібернетичного підходу. Воно розуміється авторкою як процес переведення

керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [20].

У роботі Селезньової Г.О. та Іпполітової І.Я управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання розглядається як постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [57]. Зауважимо, що це досить узагальнене визначення з якого не зрозуміло, якою має бути дія управління, що розуміється під кінцевим результатом такої дії.

У дослідженні Ткачук Г. під управлінням розуміється сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. На думку авторки вироблення управляючих дій включає: збір інформації; передачу та обробку необхідної інформації; прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій [63].

Таким чином, узагальнюючи наведені вище визначення поняття «управління», виділені наступні властивості досліджуваної категорії (рис. 1.1):

- управління як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм;

- управління як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки;

- управління як цілеспрямована, інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління;

- управління як процес – сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва,

максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу;

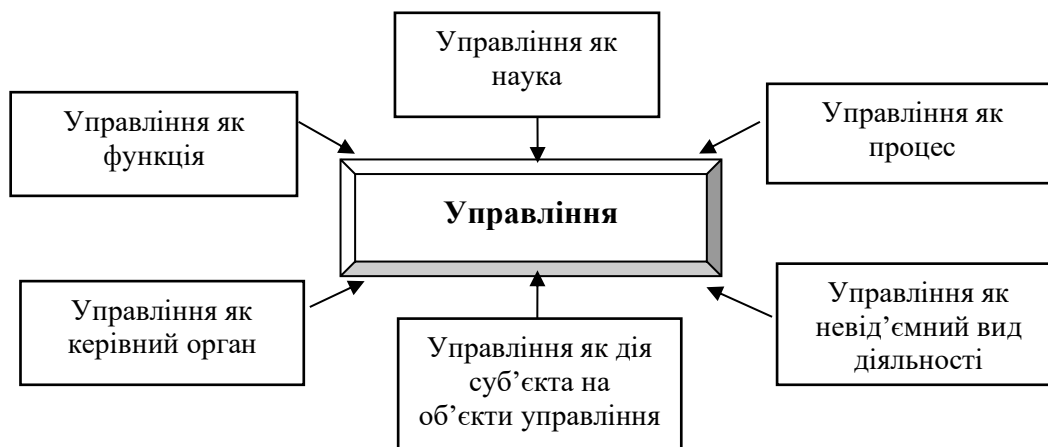


Рис. 1.1. Сутність категорії «управління»

Джерело: сформовано на основі [7, 9, 20, 36, 57, 63 ,67].

- управління як керівний орган – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого;

- управління як невід'ємний вид діяльності підприємства та всіх його складових як єдиного механізму для досягнення поставлених цілей.

З наведеного слідує, що управління підприємством – це цілеспрямована, впорядкована, обґрунтована та інформаційно виражена управлінська дія суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей у динамічному зовнішньому середовищі. Суб'єктом управління є система управління підприємством, об'єктом управління – єдність соціального й технічного елементів виробництва.

Зміст управлінської діяльності характеризують функції управління, які поділяються на загальні і конкретні. Загальні функції управління – це взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування, наявності або відсутності того чи іншого об'єкта або процесу в його керованій підсистемі. Конкретні функції управління – це види управлінської діяльності,

спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства [70].

До загальних функцій управління належать: планування, організація, координація, мотивація та контроль, зміст і взаємозв'язок яких широко розкрито у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі. При цьому варто зазначити, що загальні функції управління з абстрактного виду трансформуються в конкретний через управління певними об'єктами (елементами, процесами).

Конкретні функції управління підприємством класифікують за різними ознаками (рис. 1.2).

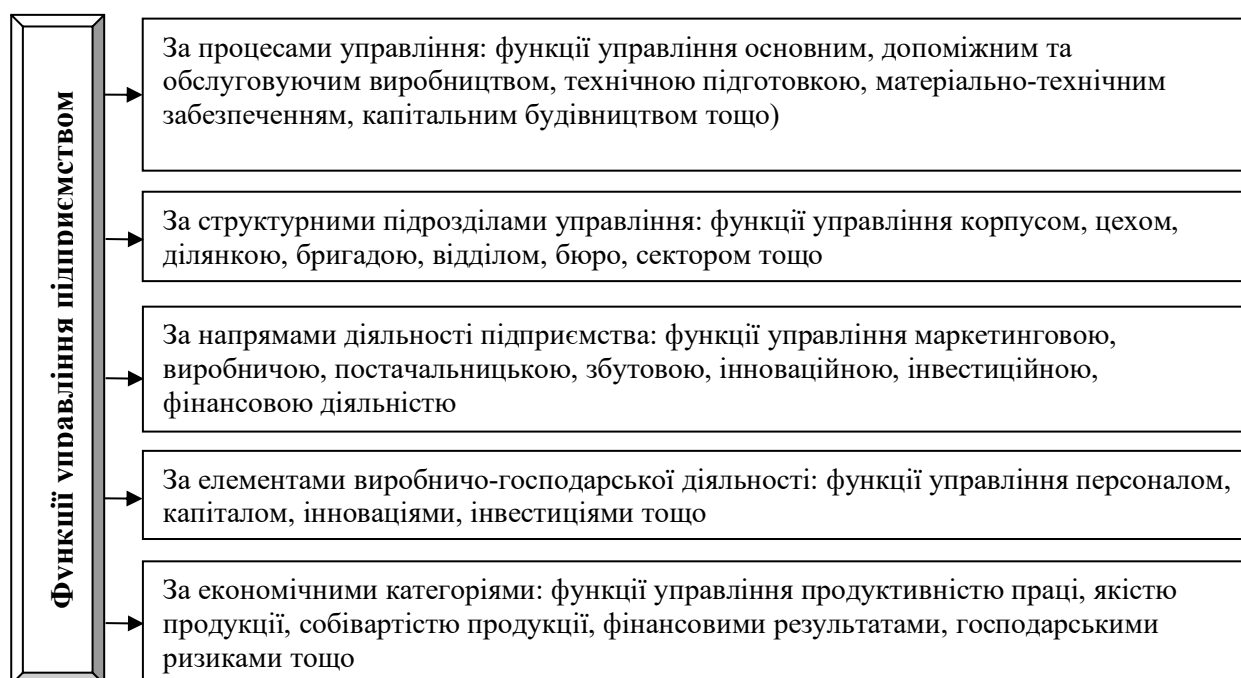


Рис. 1.2. Класифікація функцій управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [11, 70].

Виділення конкретних функцій управління є механізмом, за допомогою якого забезпечується формування організаційної та виробничої структури підприємства, встановлюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. При цьому кожна конкретна функція є комплексною за змістом і

включає всі загальні функції. Це означає, що реалізація загальних функцій здійснюється через застосування конкретних функцій управління й навпаки.

У процесі управління підприємством ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно управляти (тобто за функціями управління); але і як слід впливати на об'єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів (тобто щодо механізму управління), щоб підприємство працювало з максимальною віддачею вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес. При цьому управлінські рішення спираються на відповідні базові положення, загальні правила, основоположні ідеї й орієнтири (тобто принципи управління), які визначають риси реальної управлінської практики на будь-якому підприємстві, формулюють вимоги до системи управління підприємством - якісних та кількісних характеристик апарату управління, функцій управління, організаційної структури управління, процесу та механізму управління [56].

Досліджуючи методологічний базис управління підприємством зазначимо, що у межах даного напрямку слід також визначити основні підходи щодо цього процесу, від чого залежить механізм управління. Розглянемо класичні підходи до управління підприємством, положення яких реалізовані в практиці господарської діяльності підприємств (рис.1.3).

1. Адаптивний підхід до управління підприємством – цілеспрямована зміна параметрів, структури і властивостей системи у відповідь на збурення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Якщо менеджер працює в умовах дуже різкого спротиву зовнішнього середовища, то цей підхід використовується в якості основного, аби нівелювати негативний вплив динамічного зовнішнього середовища та адаптувати складові елементи організаційної структури підприємства до зовнішніх збурень.

2. Еволюційний підхід до управління підприємством. Якщо йдеться про потреби конкретного ринку та їх задоволення з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту, то корисним інструментом управління та задоволення таких потреб є постійне відновлення виробництва.

Такий підхід називають еволюційним і причинами його застосування є виникнення нових ринків, засобів виробництва, зміна технологічних укладів тощо [11].

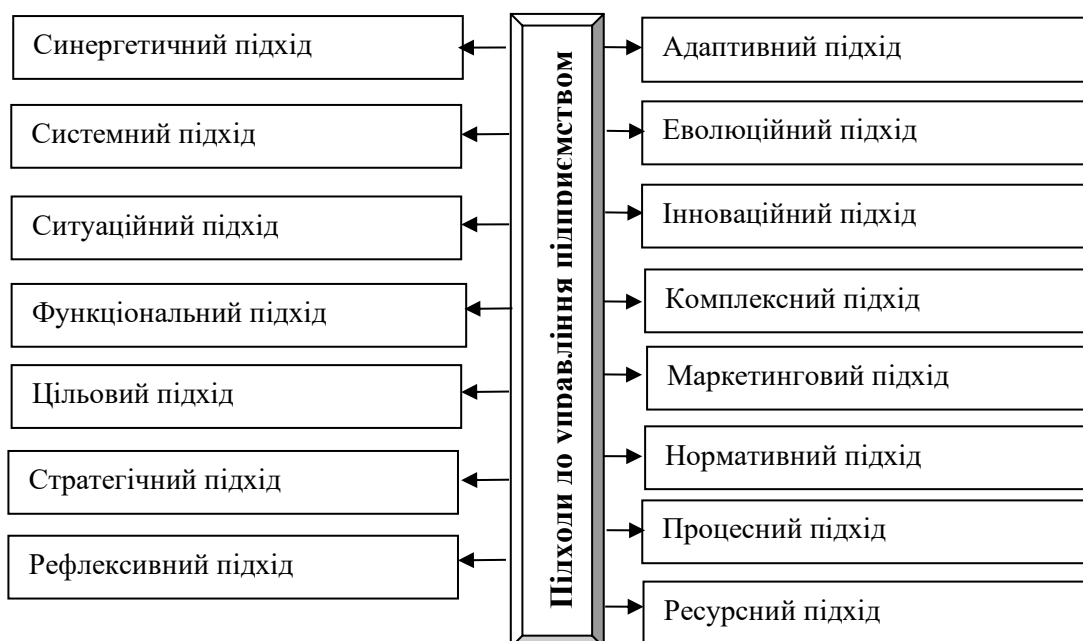


Рис. 1.3. Основні підходи до управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [3, 11, 12, 13, 29, 57, 60, 62, 65, 71].

3. Інноваційний підхід до управління підприємством походить з еволюційного підходу і передбачає управління підприємством на основі активізації інноваційної діяльності, аналізу та впровадження інноваційних досягнень у всіх сферах господарської діяльності підприємства [12].

4. Комплексний підхід до управління підприємством має на меті одночасну розробку багатьох аспектів управління в їх взаємозв'язку – технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних тощо. З одного боку, це забезпечує усебічний аналіз усіх сфер діяльності підприємства, аналіз великого масиву інформації та дослідження чинників, які мають мінімальний вплив на розвиток підприємства. З іншого ж, саме через різноспрямованість та відсутність генеральної лінії аналізу та управління використання цього підходу до управління підприємством не гарантує в повній мірі досягнення запланованих показників його функціонування.

5. Маркетинговий підхід до управління підприємством передбачає орієнтацію керуючої підсистеми загальної системи управління при вирішенні будь-яких завдань на споживача. Пріоритетами в контексті зазначеного виступають:

- підвищення якості продукту відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів при виробництві продукту;
- виробництво нових видів продукції з унікальними властивостями та характеристиками;
- формування нових уявлень споживачів про продукцію;
- різноманітність товарної номенклатури відповідно до вимог ринку та споживацьких очікувань;
- орієнтація на задоволення попиту [29].

6. Нормативний підхід до управління підприємством – це встановлення нормативів управління у всіх функціональних підрозділах системи стратегічного менеджменту. Чим більше питома вага обґрунтованих й кількісно виражених нормативів в системі, тим вище її організованість, стійкість тощо. Не заперечуючи цінності даного підходу, зауважимо й про обмеження у його використанні, адже встановлення нормативів на той чи інший вид діяльності підприємства в процесі його функціонування є складним завданням, майже неможливим. Використання нормативного підходу є доцільним при виконанні таких функцій управління, як планування та контроль.

7. Процесний підхід до управління підприємством – це серія послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. На нашу думку, даний підхід є логічним продовженням еволюційного підходу і спрямований радше на підтримання роботи підприємства, а не на його подальший розвиток, підвищення конкурентоспроможності [3].

8. Ресурсний підхід до управління підприємством виявляється через забезпечення його життєздатності на ринку, яка залежить від наявності у нього унікальних ресурсів і організаційних здібностей, що визначають його

конкурентні переваги. Використання даного підходу до управління передбачає фокусування уваги на підвищенні ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства, де повнота та міцність ресурсного потенціалу зумовлює успішне положення на ринку, довготривале утримання конкурентних позицій, лідерство в галузі та відносну незалежність від зовнішніх джерел ресурсного забезпечення [57].

Однак, використання даного підходу в якості основного при управлінні підприємством є обмеженим в силу того, що не враховується дія зовнішнього середовища, відсутній механізм своєчасного реагування, а обсяги потреб в ресурсах визначаються виключно потребами функціонування.

9. Синергетичний підхід до управління підприємством передбачає застосування природних чинників функціонування та розвитку, тобто саморозвитку систем, ставить основним завданням не тільки реальність, але і можливості, ситуації вибору, точки біфуркації процесу розвитку системи. Тобто, ефективність функціонування підприємства за даного підходу управління визначається вагою або внеском кожної складової частини підприємства в загальний результат з досягнення встановлених цілей [13].

10. Системний підхід до управління підприємством передбачає розуміння останнього як системи, де кожне економічне явище розглядається й оцінюється у взаємодії з іншими, при цьому всі інші елементи об'єкта і процеси, що відбуваються в ньому, взаємопов'язуються з обліком як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Системний підхід до управління підпорядковується закону синергії (використання можливостей кооперації для досягнення ефектів); закону самозбереження (використання всього наявного потенціалу для розвитку); закону розвитку (самореалізація системи та елементів на основі їх активності та динамічної рівноваги); закону впорядкованості (максимального використання інформації, що стосується діяльності); закону єдності аналізу та синтезу (з метою отримання найбільш економічного режиму функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій); закону композиції та

пропорційності (з метою оптимального взаємного розташування частин та оптимального кількісного співвідношення між ними).

Положення системного підходу до управління проникають в усі сфери діяльності підприємства: управління фінансами; управління виробництвом; управління персоналом; управління постачанням та збутом; управління інвестиціями; управління проектами; управління забезпеченням та безпекою; бухгалтерський облік та ін. [62].

11. Ситуаційний підхід до управління підприємством проявляється у виді реакції на різні по своїй природі впливи з боку зовнішнього середовища підприємства і зміни цілого ряду її організаційних характеристик, що передбачає:

- альтернативність досягнення однієї і тієї ж мети;
- концентрування на тому, що придатність різних параметрів і методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці в конкретний час;
- зводиться до реагування на зміни, що відбуваються на підприємстві під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

За своєю сутністю ситуаційний підхід є схожим з адаптивним, проте відмінність даних підходів до управління полягає в тому, що при адаптивному підході реагування на дію впливу обурень зовнішнього середовища відбуваються в виді пристосування до змін, а при ситуаційному підході – в виді короткострокової реакції [60].

12. Функціональний підхід до управління підприємством – система функцій, які потрібно виконати для досягнення мети, що дозволяє удосконалити функціональну структуру підприємства, на основі застосування функціонально-вартісного аналізу.

13. Цільовий підхід до управління підприємством – постійна орієнтація на кінцеві результати, де існує чітке визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їх досягнення [67].

Не заперечуючи цінності даного підходу, на нашу думку, основним обмеженням в його використанні є відсутність інструментів гнучкості, варіювання цілями розвитку в залежності від стану зовнішнього середовища та тенденцій в галузі. Даний підхід виступає скоріше одним з принципів управління – цілепокладення, де існує конкретний орієнтир на перспективу, свого роду «маячок» руху підприємства.

14. Стратегічний підхід до управління підприємством є найбільш поширеним підходом, що полягає в забезпеченні відповідності між вимогами ринку та діяльністю підприємства у довгостроковій перспективі [65].

15. Рефлексивний підхід до управління підприємством є відносно новим в теорії управління, має широке розповсюдження в філософії, психології, воєнній справі та інших сферах. Передумовами виникнення рефлексивного управління як самостійного підходу називають прихід так званої «нової економіки» або «економіки знань». З цієї позиції розширюється поняття управління від ключового як «вплив на фактори та умови» до «пізнання ситуації і прийняття рішення для впливу на ситуацію на основі її модельного уявлення». Вплив реальної ситуації на мислення і поведінку учасників, і впливу їх мислення і поведінки на розвиток ситуації, учасниками якої вони є, в науці має назву рефлексивний процес. Подання взаємодії, в якому як ситуація, так і мислення інтерпретаторів ситуації є залежними змінними, і когнітивна і впливаюча функції взаємодіють одна з одною, відноситься до рефлексивного управління [71].

Таким чином, на основі проведеного дослідження підходів до управління підприємством визначено, що використання класичних традиційних підходів, як-то ситуаційний, адаптивний, ресурсний, синергетичний, інноваційний та інших до управління в сучасних умовах є обмеженим через їх низький функціонал. Лише поєднання окремих елементів проаналізованих підходів до управління забезпечить сталий розвиток та функціонування підприємства в мінливому зовнішньому середовищі.

1.2. Система управління підприємством

Система управління покликана забезпечувати стабільну роботу підприємства, що призводить до отримання прибутку і гарантує його майбутнє завдяки формуванню різних резервних фондів, що допомагають обмежувати та долати ризики, пов'язані зі змінами на ринку. Це вимагає надання менеджерам достатнього простору для самостійності в підприємницькій діяльності, що дозволяє швидко реагувати та адаптуватися до змінюваних умов, а отже, досягати цілей управління підприємством.

Мета системи управління підприємством полягає у створенні конкурентоздатного бізнесу, забезпеченні прибутковості (дохідності) діяльності підприємства на основі ефективного налаштування виробничого та управлінського процесів, розвитку матеріально-технічної та технологічної основи, оптимального використання персоналу, власних та позичених коштів [7].

Основним завданням системи управління підприємством є організація процесу виробництва товарів та послуг, враховуючи потреби споживачів, використовуючи доступні матеріальні та людські ресурси, а також забезпечення прибутковості діяльності підприємства та його стабільного статусу на ринку. Це завдання є основою, з якої випливають усі інші види робіт, а саме:

- впровадження автоматизованих процесів та наймання високо кваліфікованих співробітників;
- мотивація працівників через створення комфортних умов праці та забезпечення достойної заробітної плати;
- безперервний контроль за діяльністю підприємства;
- неперервний пошук та освоєння нових ринків [3].

Діяльність будь-якого підприємства можна розглянути через трирівневу взаємодію, що веде до виокремлення в системі управління трьох пов'язаних підсистем: стратегічної, тактичної та оперативної. Це, в свою чергу, вимагає

створення обслуговуючої, взаємопов'язаної інформаційної системи, підсистем аналізу (стратегічного, поточного, оперативного) та обліку (стратегічного, управлінського). Підсистеми стратегічного обліку та аналізу формують систему контролінгу, яка є інформаційною підсистемою стратегічного управління підприємством [17].

Отже, система управління підприємством є концепцією взаємопов'язаних і взаємозалежних частин-компонентів, а також комунікацій між ними, що забезпечують цільове функціонування підприємства.

Структура системи управління підприємством включає наступні підсистеми: цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну, зовнішнє середовище (рис. 1.4).

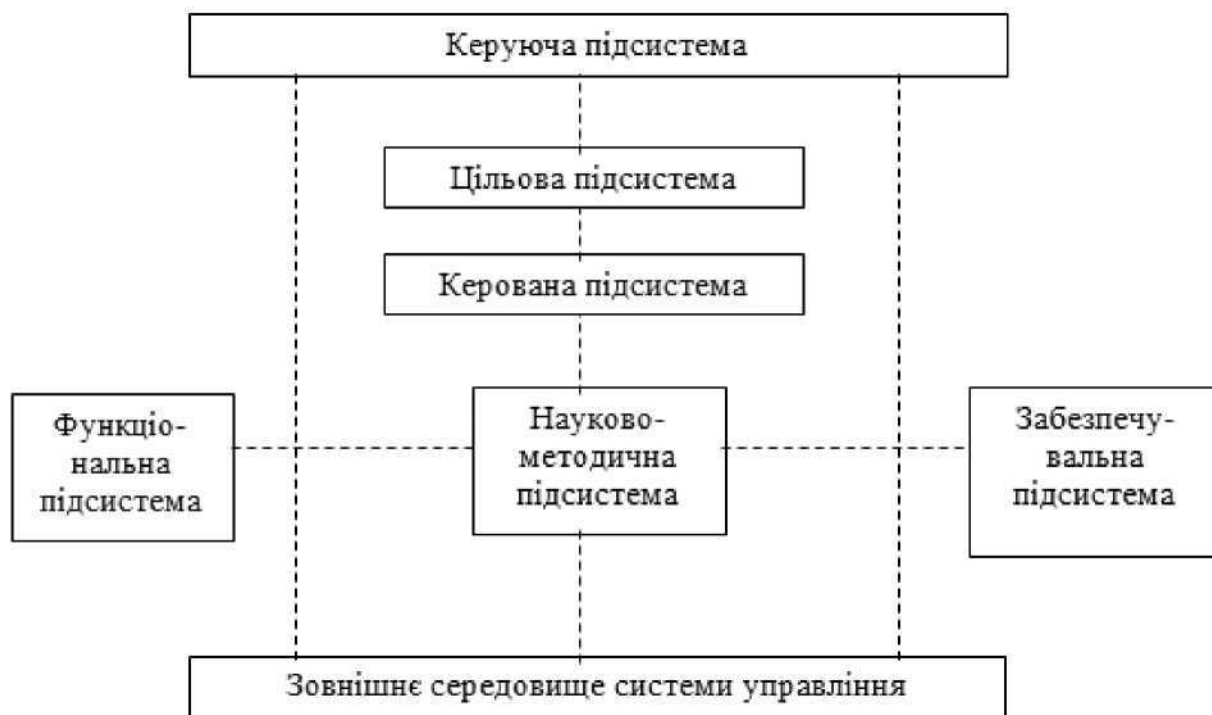


Рис. 1.4. Структура системи управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [1, 2, 5, 24, 30, 33, 34, 57].

1. Цільова підсистема системи управління підприємством. Цілевизначення – це процес формування мети, постановки цілей, один із найважливіших елементів системи управління. Дана підсистема функціонує на основі

дотримання наступних вимог до постановки цілей: кількісний вимір; реальність; сумісність; ієрархічність; гнучкість [30].

Коли формується не одна (моноціль), а група (система) цілей, встановлюються горизонтальні та вертикальні зв'язки. Горизонтальні зв'язки характеризуються наступним чином:

- ідентичність (рівність) - досягнення однієї мети у таких же розмірах приводить до досягнення іншої мети;
- комплементарність (гармонія) - досягнення однієї мети сприяє досягненню іншої мети;
- індиферентність (нейтралітет) - досягнення однієї мети не впливає на досягнення іншої мети, оскільки зв'язків немає;
- конкуренція (конфлікт) - досягнення однієї мети пропорційно ускладнює досягнення іншої мети;
- антагонізм (протистояння) - досягнення однієї мети робить абсолютно неможливим досягнення іншої.

У двох останніх випадках конфлікти між цілями вирішуються через: домінування цілей, оцінку цілей за значимістю, злиття цілей, змішування критеріїв тощо.

Вертикальні зв'язки (ієрархія цілей) вибудовуються таким чином, щоб цілі нижніх рівнів сприяли здійсненню цілей вищих рівнів [34].

2. Забезпечувальна підсистема системи управління підприємством. Для отримання запланованих результатів цільової підсистеми визначають склад компонентів щодо її здійснення. Забезпечувальна підсистема включає такі види забезпечення: методичне; ресурсне; інформаційне; юридично-правове; техніко-технологічне.

Методичне забезпечення. Свідома діяльність людини характеризується взаємопов'язаними параметрами: методологією та організацією. Методологія - це логічна схема дій, побудована на інтуїції і здоровому глузді щодо визначення і розуміння шляхів, засобів і можливостей досягнення свідомо визначених цілей. Організація - це впорядкування дій у відповідності з їх

особливостями, складом і структурою. Обидва параметри тісно пов'язані, оскільки методологія - це ідеологія діяльності, а організація - спосіб її впорядкування [5].

Методологія реалізується через концепцію управління і характеризується наступними ознаками: наукові підходи, орієнтири, пріоритети, критерії, альтернативи, електив (вибір), засоби, методи, обмеження. Методологія управління - це вміння бачити, розшукувати, розуміти, оцінювати і враховувати залежності, які розкривають зміст проблем і підказують шляхи їх вирішення. Методика - це сукупність методів, пов'язаних із задачею (групою задач), які вирішуються [2].

Ресурсне забезпечення. До переліку основних ресурсів і похідних від них функцій належать: люди - мотивування, організація; ідеї - інновації, нововведення; споживач - маркетинг; культура - соціальний розвиток, стиль; зміни - регулювання, вдосконалення; дані - інформування; гроші - фінансування; технологія - виробництво; бізнес - підприємництво; час - планування; простір - регіональний ринок.

Інформаційне забезпечення. Сучасне інформаційне забезпечення - це динамічна система релевантної інформації і знань про природу об'єктів управління; їх минуле, сучасне і майбутнє, що може описуватися адекватною мовою, як засіб зв'язків і комунікацій між людьми, людиною і машиною, в процесі машинної обробки даних для цілеспрямованої реалізації відносин управління із використанням високо-розвинутої комп'ютерної пам'яті та оптимальних систем циркуляції потоків інформації за користувачами [33].

Інформаційна система відображає наступні аспекти: людські відносини; техніко-технологічний (процеси, фактори, режими); виробничий (процес праці і створення вартості; кругообіг капіталу і його економіка); функціональний (процес управління, функції і задачі управління, структура управління); запаси (економіка запасів); техніко-економічні показники, параметри і критерії оптимального управління; інформаційні процеси управління (управління як інформаційний процес) [1].

Юридично-правове забезпечення системи управління базується на законодавчих і нормативних актах з проблем функціонування та розвитку підприємства та бізнесу.

Техніко-технологічне забезпечення є комплексом робіт щодо: діагностики ринкової стратегії, господарської діяльності і фінансової стійкості; формування структури системи менеджменту у відповідності з новими вимогами ринку; розробки програми реалізації системи управління; планування і організації технічного обслуговування виробничих процесів [57].

3. Функціональна підсистема системи управління підприємством. Процес управління складається з основних і специфічних функцій і задач. До основних функцій належать: аналіз-орієнтація; планування (стратегічне планування, прогнозування), в т.ч. прийняття рішень; організування; облік; контроль; регулювання. До спеціальних функцій – оперативне планування, організація процесів, реалізація продукції тощо. Кожна функція може бути описана як певна сукупність управлінських завдань.

4. Керуюча підсистема системи управління підприємством – це керуюча ланка, елемент чи сукупність елементів системи управління, що впливає на керовану підсистему або її елементи для досягнення поставленої мети. До основних елементів даної підсистеми належать: менеджери; засоби управлінської праці (техніка управління); технологія управління; предмети управління (інформація, інформаційні вироби, інформаційні ресурси, інформаційні системи); організаційні структури; канони (релевантні знання і вміння для вирішення управлінських задач); рішення, впливи (інформаційні продукти управлінської праці).

Зв'язки між елементами в керуючій підсистемі зумовлені відповідними зв'язками між окремими функціями управління, між окремими складовими частинами загального процесу управління. Структуру системи управління можна визначити як форму поділу елементів та їх взаємозв'язків, що певним чином ієрархічно організовані та пов'язані спільною управлінською діяльністю, спрямованою на підвищення ефективності функціонування керованої

підсистеми. Кожний елемент керуючої підсистеми забезпечує реалізацію певної частини сукупної управлінської діяльності і для цього набуває відповідних функцій, прав, обов'язків [55].

Графічна модель процесу управління підприємством зображена на рис. 1.5.

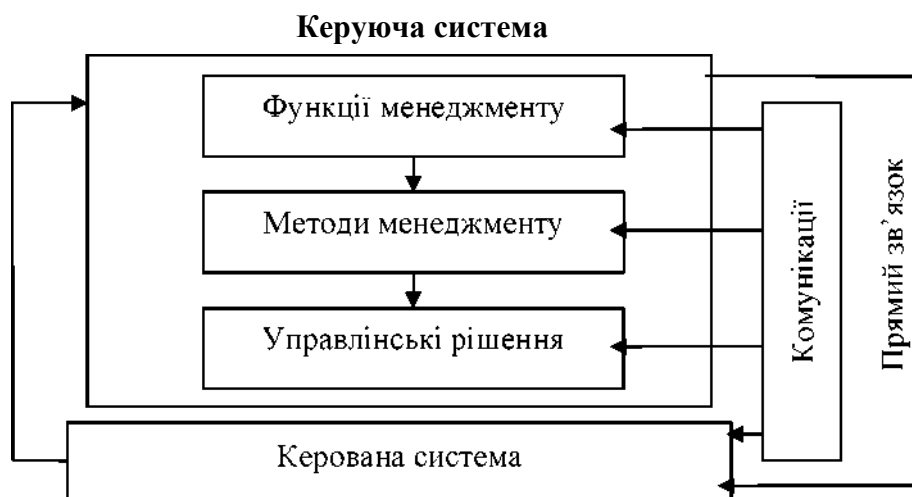


Рис. 1.5. Графічна модель процесу управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [17, 55].

5. Керована підсистема системи управління підприємством – це ланка, елемент, сукупність елементів, що керуються системою управління; усе те, що сприймає керуючі впливи і певним чином на них реагує. Усе, на що спрямована діяльність керуючої підсистеми, представлено в керованій підсистемі.

Серед основних складових даної підсистеми слід визначити: засоби (процеси) досягнення цілей; фактори (нормативно-технологічні), що забезпечують раціональне досягнення поставлених цілей; умови (нормативно-правові чинники).

6. Наукова підсистема системи управління підприємством. Наука є загальним інтелектуальним і духовним продуктом суспільної людської діяльності, втіленим у системі знань про закони і закономірності функціонування та розвитку матеріальної системи.

Наука управління – це впорядкована сукупність знань про об'єкт управління та суб'єкт управління і процеси подальшого їх вдосконалення через науково-дослідницьку діяльність.

Наукова підсистема системи управління забезпечує реалізацію продуктивних сил суспільства, забезпечує прогрес і здійснення науково-технічних революцій. Саме завдяки науково-дослідним роботам (дослідженням, експериментам) нагромаджуються нові знання, перевіряються гіпотези, обґрунтовуються закони і закономірності, зростає науковіддача [24].

Науковість управління визначається наступними ознаками: використання об'єктивних законів, закономірностей, наукових підходів, залежностей; використання наукових методів, теорій, концепцій; залучення моделювання для вдосконалення системи управління; узгодження адміністративних, економічних, психологічних та інших методів в процесах і процедурах управління; багатоваріантні розрахунки при виборі альтернативного рішення; постійне розширення наукових досліджень для вдосконалення і розвитку систем управління; широке залучення в управління обчислювальної техніки і оргтехніки; автоматизація, механізація і комп'ютеризація процедур, інформатизація управлінських процесів [36].

Наукова підсистема системи управління складається із: теорій, законів, концепцій, гіпотез, закономірностей, методів, методик, методології, процедур, завдань тощо.

7. Зовнішнє середовище системи управління підприємством. Середовище – це те, що оточує систему і впливає на неї, є життєво важливим для життєдіяльності системи. Зовнішнє середовище і система не можуть існувати один без одного. Відносини "система - довкілля" відносяться як сфера меншої комплектності до сфери більшої комплектності. Розрізняють: мікро-, мезо- та макрорівні зовнішнього середовища.

Таким чином, система управління підприємством – це комплекс з підсистем (цільової, забезпечувальної, функціональної, керуючої, керованої, науково-методичної та зовнішнього середовища), які сприяють ухваленню та

реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

Система управління підприємством базується на таких положеннях:

- забезпечення взаємозв'язку між цілями та результатами, а також засобами для їх швидкого та ефективного досягнення;
- забезпечення інтеграції усіх процесів управління, які базуються на обліку та аналізі, плануванні, організаційних діях, регулюванні та контролі за виконанням;
- забезпечення комбінації оперативного, поточного та довготривалого планування за оптимальних умов і неперервності;
- обов'язковий нагляд за виконанням управлінських рішень як основного продукту управлінської діяльності;
- моральне та матеріальне заохочення виробничої активності та досягнень як всього колективу, так і окремого працівника;
- забезпечення зацікавленості працівників у покращенні власної кваліфікації, постійному набутті сучасних навичок та новітніх технологій [13].

1.3. Методи оцінювання системи управління підприємством

Функціонування та успішний розвиток підприємства залежать, перш за все, від впливу управлінської діяльності на показники його роботи. Оцінювання системи управління суб'єкта господарювання дозволяє систематично і цілеспрямовано відстежувати управлінські дії, прогнозувати їх на ухвалення ефективних рішень, вибір методів, способів та інструментів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Водночас, варто зазначити, що нині серед науковців не сформувалося єдиного підходу щодо вимірювання ефективності управлінської діяльності.

Зокрема, Кучеренко С. К. виділяє три основні підходи до здійснення оцінки ефективності управління: фрагментальний, що характеризується ситуативністю; селективний відзначається локальністю; комплексний - оцінка проводиться за сукупністю окремих елементів системи управління [21].

Муштай В. А. та Бересток Б. П. зазначають, що оцінку ефективності управління підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального (передбачає оптимізацію, максимізацію або мінімізацію одного з параметрів ефективності) або полікритеріального (передбачає оптимізацію декількох параметрів ефективності) підходів [29].

Ольшанський О.В. пропонує оцінювати ефективність управлінської діяльності за результатами анкетування. За такого підходу, метою анкетування є оцінка управлінської діяльності суб'єкта господарювання на основі бюджетування [31].

Згідно з позицією Володкіної М.В., оцінка управлінської діяльності включає: оцінку особистісних результатів діяльності менеджера, оцінку управлінських якостей менеджера, оцінку результатів функціонування підрозділу, яким керує менеджер [6].

На думку Близнюк А. О. та Кудрявцевої О. В. ефективність роботи менеджерів доцільно оцінювати експериментальним шляхом на основі аналізу особистісних характеристик, що об'єднані у наступні блоки якостей управлінця: емоційно-вольові, моральні, управлінські, комунікативні, інтелектуальні, ділові [2].

Го С. пропонує оцінювати ефективність управління на основі кінцевих результатів діяльності підприємства порівняно з витратами на управління, тобто - за результатами порівняння величини витрат на управління з результатами діяльності апарату управління [9].

Демиденко В.В. доводить, що оцінювання ефективності управлінської праці слід здійснювати через визначення ефективності використання окремих управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю а також роботи підрозділів апарату управління [12].

Отже, за результатами узагальнення позицій вчених, які наведені у науковій літературі, можна зробити висновок, що найпоширенішими нині методами оцінки ефективності управління є:

- оцінювання за результатами діяльності підприємства (показниками динаміки виробничо-господарської діяльності);
- оцінювання через співставлення витрат на управління з результатами діяльності підприємства;
- оцінювання за показниками ефективності (продуктивності) управлінської праці;
- оцінювання за показниками економічності апарату управління;
- оцінювання шляхом співставлення фактичних витрат на управління з нормативними.

У системі оцінювання управлінської діяльності важливим питанням є визначення чітких критеріїв та показників, що відповідають змісту управлінської діяльності. При цьому слід враховувати наступні вимоги:

- забезпечення логічного зв'язку критеріїв і показників з поставленими цілями та завданнями підприємства;
- критерії і показники повинні відображати об'єктивність та динамічність об'єкта оцінювання;
- дотримання збалансованості і несуперечливості показників оцінювання [21].

На основі опрацювання наукових джерел сформовано систему показників оцінювання ефективності управлінської діяльності (рис. 1.6).

До основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства віднесено наступні: річний обсяг валової і товарної продукції; сума прибутку; рентабельність виробництва; рентабельність господарської діяльності.

Показниками продуктивності (ефективності) управлінської праці є:

- ефективність управлінської праці за показниками виробничо-господарської діяльності. При цьому розрахунковий показник може набути різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості конкретного результату виробничо-господарської діяльності підприємства [26].

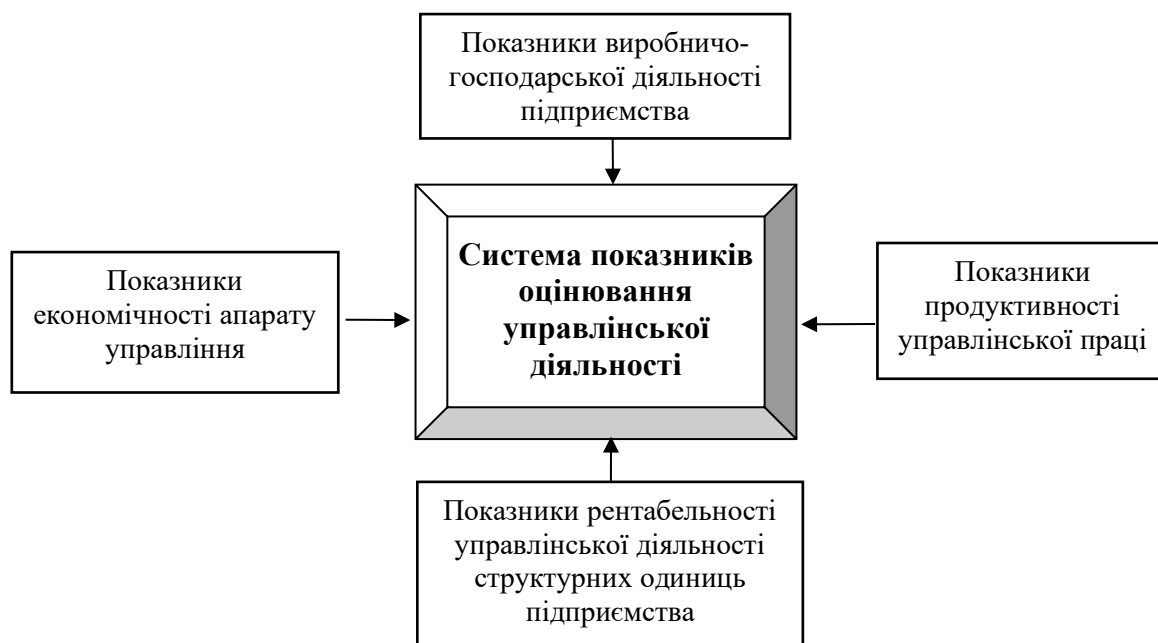


Рис. 1.6. Система показників оцінювання ефективності управлінської діяльності

Джерело: сформовано на основі [5, 6, 21, 22, 26].

Оцінка ефективності праці управлінця має базуватися на визначенні обсягу, повноти, якості та своєчасності виконання покладених на нього службових обов'язків, включаючи разові доручення і завдання. Звісно, вона може бути досить суб'єктивною через відсутність формалізованих результатів, тобто кількісної та якісної оцінки окремих видів виконаної управлінської роботи;

- продуктивність управлінської праці, що розраховується як відношення обсягу валової, товарної продукції:

- на одного працівника управлінського персоналу;
- на одну гривню оплати праці в управлінні;
- на одну гривню витрат на управління [6].

Показниками економічності апарату управління можуть бути:

- питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працюючих на підприємстві;

- питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати праці на підприємстві;
- витрати на управління у загальній собівартості продукції;
- відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної [5].

Показники рентабельності управлінської діяльності структурних одиниць визначають шляхом:

- відношення операційного прибутку до оптимальної величини витрат на управління;
- відношення операційного прибутку до фактичної величини витрат на управління [22].

З метою комплексної оцінки системи управління підприємством запропоновано застосовувати показники за наступними напрямками:

1. Фінансова складова підприємства;
2. Маркетингова складова підприємства;
3. Складова внутрішніх бізнес-процесів підприємства;
4. Складова якості та розвитку персоналу підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Показники комплексної оцінки системи управління підприємством

Назва показника	Значення показника
1	2
1. Фінансова складова підприємства	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Коефіцієнт свідчить про те, за яких обставин підприємство може всі свої зобов'язання покрити за рахунок власних джерел, що більша частка власного капіталу, тим більша можливість підприємства у подоланні несприятливих ситуацій фінансового забезпечення господарської діяльності
Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної платоспроможності)	Коефіцієнт свідчить про достатність ресурсів оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Допустиме значення цього коефіцієнта визначає підприємство залежно від конкретних умов господарювання та стану ринкового середовища
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	Коефіцієнт - найбільш жорсткий в оцінках платоспроможності і найбільш нестійкий. Визначає, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно

Продовження табл. 1.1

1	2
Коефіцієнт рентабельності продажів	Коефіцієнт характеризує ефективність поточних витрат підприємства на виробництво і продаж продукції. Має важливе значення у пошуку можливостей отримання додаткового прибутку за рахунок збільшення випуску продукції й поліпшення її асортименту
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства	Коефіцієнт визначає достатність генерованого підприємством чистого грошового потоку з позиції фінансових потреб. Висока якість чистого грошового потоку характеризується зростанням питомої ваги чистого прибутку, отриманого за рахунок зростання випуску продукції і зниження її собівартості, низька - за рахунок збільшення частки чистого прибутку, пов'язаного зі зростанням цін на продукцію
Коефіцієнт рентабельності активів	Коефіцієнт показує, скільки прибутку може бути отримано від загального виторгу від реалізації. Цей контроль витрат швидше, ніж будь-який, дозволить керівництву підприємства визначити, у якій сфері необхідно сконцентрувати свої зусилля: у сфері пошуку шляхів збільшення обсягу продажів або в галузі контролювання витрат виробництва. Доти, поки відношення чистого прибутку до загальних активів зростає або залишається стабільним, є сенс збільшувати активи й обсяги продажів, у протилежному випадку - обмежувати зростання обсягів продажів і звільнитися від активів
2. Маркетингова складова	
Критичний обсяг реалізації	Коефіцієнт є важливою умовою оцінки портфеля замовлень, він визначає гранично мінімальний обсяг постачання, що забезпечує підприємству вихід за межі банкрутства. Характеризує таку масу продажу продукції, за якої витрати на виробництво і збут продукції дорівнюють виторгу від продажу. Чим більша маса продажу щодо критичної, тим більший прибуток отримує підприємство
Коефіцієнт привабливості товару	Коефіцієнт розраховує питомий ефект конкурентоспроможності товару
Комплексний показник виконання договірних зобов'язань	Аналіз виконання договірних зобов'язань треба проводити за асортиментом, якістю та строками постачання, адже договір вважається виконаним лише тоді, коли виконуються всі умови постачання. Недовиконання плану за договорами зменшує виторг, прибуток і обертається втратою ринків збуту й штрафними санкціями
Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу	Канали розподілу - це сукупність взаємозалежних організацій, які сприяють доступності використання або споживання товару, вони дозволяють зрівноважити попит та пропозицію й максимізувати прибуток або мінімізувати витрати на шляху просування товару від виробника до кінцевого споживача
Частка ринку	Показник свідчить про частку ринку, яку займає підприємство, тобто ринковий сегмент

Продовження табл. 1.1

1	2
3. Складова внутрішніх бізнес-процесів	
Собівартість продукції	Собівартість продукції є важливим показником, який характеризує роботу підприємства. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи виробництва, фінансовий стан суб'єкта господарювання
Коефіцієнт рентабельності продукції	Діяльність підприємства спрямована на збільшення рентабельності продукції, що досягається за допомогою розробки заходів щодо зниження собівартості продукції підприємства
Рентабельність основних засобів (капіталу)	Найбільш узагальнений показник використання основних засобів, тому що її рівень залежить не тільки від фондовіддачі, але й від рентабельності продукції
Виробнича потужність підприємства	Показник характеризує максимально можливий випуск продукції за реально існуючого обсягу виробничих ресурсів і досягнутого рівня техніки
Коефіцієнт ритмічності виробництва	Ритмічна робота підприємства є основною умовою своєчасного випуску й реалізації продукції. Неритмічність погіршує всі економічні показники. Усе це призводить до підвищення собівартості, зменшення суми прибутку й погіршенню фінансового стану підприємства
Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання	Особлива увага повинна приділятися факторам, що визначають обсяг виробництва продукції, тому даний показник визначає кадровий потенціал підприємства
Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання	Показник характеризує виробничий потенціал підприємства та виробничої бази
Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання	Показник характеризує ресурсний потенціал підприємства та ефективність його використання
Коефіцієнт придатності основних виробничих засобів	Підприємство у діяльності повинне прагнути до постійного відновлення основних засобів і їх модернізації тому управлінська діяльність повинна бути сконцентрована на підвищенні коефіцієнта придатності й недопущенні його істотного зниження в середньостроковій і довгостроковій перспективі
4. Складова якості та розвитку персоналу	
Коефіцієнт плинності персоналу	Коефіцієнт характеризує скорочення плинності, яка є основним резервом підвищення продуктивності праці. Для того щоб передбачити заходи, спрямовані на скорочення плинності та закріплення кадрів, треба з'ясувати причини звільнення робочих кадрів. Ці відомості можна отримати, провівши соціологічне обстеження
Продуктивність праці	Коефіцієнт характеризує оцінку якісних характеристик ефективності використання персоналу

1	2
Коефіцієнт стабільності кадрів	Використовується для оцінки рівня організації управління виробництвом як на підприємстві в цілому, так і в окремих підрозділах
Коефіцієнт забезпеченості кадрами	Коефіцієнт використовується для оцінки рівня забезпеченості підприємства працівниками в цілому
Коефіцієнт кадрового потенціалу	Коефіцієнт характеризує рівень забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	Коефіцієнт показує рівень інтелектуального розвитку працівників підприємства та інноваційного потенціалу

Джерело: сформовано на основі [26, 29, 35, 55].

Перевагами запропонованої системи показників для оцінки управління підприємством є:

- 1) комплексний характер, оскільки показники дають змогу оцінити всі сфери управлінської діяльності підприємства;
- 2) адекватність, тобто дана система показників відображає стан і характер управлінської діяльності підприємства;
- 3) універсальність, тобто дана система показників формується з показників первинної та фінансової звітності підприємства.

Отже, вважаємо, що комплексне оцінювання управлінської діяльності сприятиме досягненню цілей та стабільному розвитку підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємством

Питання нормативно-правового забезпечення відносин у сфері управління підприємством достатньо ґрунтовно висвітлено науковцями, але виклики воєнного стану вимагають пошуку нових сенсів та реакцій. Що й обумовило актуальність даного дослідження.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління підприємством визначається, як процес створення і підтримки в необхідних

межах конструктивних організаційно-функціональних характеристик системи управління підприємством за допомогою впорядковуючого впливу нормативно-правових засобів [32].

Система нормативно-правового забезпечення відносин у сфері управління підприємством являє собою сукупність законів і підзаконних нормативних актів, які створюють нормативно-правове поле для функціонування системи управління підприємством і виконання нею свого призначення.

Нормативними актами, що регулюють питання управління підприємством, є:

1) Конституція України. Конституцією регулюються питання господарської діяльності у статтях про власність, про підприємництво, про компетенцію вищих органів державної влади тощо [19].

2) Господарські закони, які можна класифікувати як:

- загальні (наприклад, Господарський кодекс України, який регулює основні види господарських відносин і договорів);

- закони про види і правовий статус господарюючих суб'єктів (закони України «Про господарські товариства», «Про колективне сільськогосподарське підприємство» тощо) [43, 48].

3) законодавчі акти:

а) постанови Верховної Ради України;

б) Декрети Кабінету Міністрів із господарських питань.

4) підзаконні нормативні акти:

а) укази Президента України з господарських питань («Про державну комісію з цінних паперів та фондового ринку» від 14 лютого 1997 р.);

б) розпорядження Президента України («Про заходи щодо врегулювання відносин заборгованості підприємств» від 14 травня 1997 р.);

в) постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України з господарських питань, які приймаються відповідно до ст. 117 Конституції України;

г) господарські нормативні акти міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади. Ці акти приймаються у вигляді положень, інструкцій, правил тощо, які затверджуються наказами відповідних міністрів. До цієї групи відомчого законодавства належать також акти, прийняті господарськими об'єднаннями (асоціаціями, корпораціями, концернами тощо), та локальні нормативні акти господарюючих суб'єктів;

д) нормативні акти господарського законодавства місцевих рад та місцевих держадміністрацій (нормативні господарські акти територіальної дії).

Основним документом, що регулює правові засади підприємництва, в тому числі й у сфері управління, є Господарський кодекс України. В даному кодексі унормовані основні питання здійснення підприємницької діяльності. Зокрема: формулюється зміст підприємництва; визначаються принципи підприємницької діяльності; визначаються організаційні форми підприємництва; визнається право найму працівників і соціальні гарантії щодо використання їх праці; формулюються основи державної підтримки підприємництва; визначається відповідальність суб'єктів підприємництва тощо [10].

Структурними елементами системи господарського законодавства є окремі законодавчі (нормативні) інститути, що являють собою групу (підсистему) нормативних актів, предметом яких є комплекс однорідних відносин чи видів діяльності.

Так, систему господарського законодавства становлять:

1. Законодавчий інститут суб'єктів господарювання (розділ II Господарського кодексу «Суб'єкти господарювання» визначає види та правове становище суб'єктів господарювання, порядок їх створення та державної реєстрації, порядок припинення діяльності та ліквідації. Деталізація правового становища окремих видів суб'єктів господарювання знаходить відображення, наприклад, у законах України «Про господарські товариства», «Про фермерське господарство» та ін.) [43, 52];

2. Інститут майнових основ господарювання (розділ III Господарського кодексу «Майнові основи господарювання» визначає загальні засади правового режиму майна суб'єктів господарювання; конкретизація цих положень

міститься, наприклад, у законах України «Про приватизацію державного і комунального майна», «Про оренду державного й комунального майна» тощо) [49, 50];

3. Інститут господарського договірної права. Діюча система законодавства про договірне господарське право ґрунтується на кодифікованих законах і нормативних актах про окремі види договорів. Кодифіковані акти - це: Господарський кодекс України, що містить норми про зобов'язальне право, окремі види зобов'язань, відповідальність за порушення зобов'язань, порядок укладання, внесення змін та розірвання господарських договорів, окремі види господарських договорів; Господарський процесуальний кодекс України, що встановлює загальний порядок урегулювання розбіжностей і спорів при укладанні, зміні та розірванні господарських договорів. Прикладом законів про окремі види договорів можуть бути закони України «Про фінансовий лізинг», «Про інвестиційну діяльність» та ін. [47, 53];

4. Інститут обмеження монополізму та захисту суб'єктів господарювання й споживачів від недобросовісної конкуренції (гл. 3 Господарського кодексу України, закони «Про захист економічної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції» та ін.) [40, 44];

5. Інститут правового регулювання господарсько-торговельної діяльності, який включає в себе Господарський кодекс України в тій частині, що регулює відносини щодо поставки, контрактації сільськогосподарської продукції, енергопостачання, біржової торгівлі, оренди та лізингу, закони України «Про товарну біржу», «Про фінансовий лізинг» та ін. [53];

6. Інститут правового регулювання фінансової діяльності ґрунтується на Господарському кодексі України, а також на законах України «Про національний банк України», «Про банки і банківську діяльність», «Про цінні папери і фондову біржу», «Про страхування» тощо [41];

7. Інститут зовнішньоекономічної діяльності регулюється VII розділом Господарського кодексу України «Зовнішньоекономічна діяльність», а також законами України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування» тощо [46].

Поряд з цим, існують й інші нормативно-правові акти, які регулюють питання управління підприємством, зокрема:

- Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає перелік податків та зборів, платників, їх права та обов'язки, відповідальність за порушення податкового законодавства тощо [37];
- Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників. Ним визначено правові основи найму працівників підприємцем (укладання трудового договору, робочий час, нормування та оплату праці тощо) [16];
- Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначено умови, механізми надання фінансової, інформаційної, консультаційної державної підтримки цим суб'єктам господарювання [51].

Загалом, сучасне нормативно-правове регулювання підприємництва, в тому числі й у сфері управління, здійснюється за такими напрямками (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Напрями нормативно-правове регулювання підприємництва

Джерело: сформовано на основі [14, 32].

Слід зазначити, що за умов воєнного стану є певні нововведення стосовно регулювання підприємницької діяльності, зокрема:

1. Призупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру. Обмеження стосується усіх суб'єктів, що надають адміністративні послуги і дозвільні органи, на час дії воєнного стану. У місячний строк після закінчення воєнного стану, ці строки будуть поновлені;

2. Набуття права на ведення господарської діяльності. Під час воєнного стану право на ведення бізнесу може бути отримане через подання відповідних заяв до Міністерства економіки;

3. Постановою Кабінету Міністрів щодо ведення господарської діяльності визначено, що суб'єкти господарювання, які отримали право на ведення діяльності на основі декларації, повинні невідкладно, але не пізніше місяця після закінчення воєнного стану, звернутися до відповідних органів за отриманням необхідних документів;

4. Автоматичне продовження строкових ліцензій та документів дозвільного характеру. Дія цих документів автоматично продовжується на період воєнного стану [65].

Сучасне управління неможливо уявити без використання інформаційних систем та обробки даних. Головне призначення таких систем у менеджменті - ефективна допомога в процесах прийняття управлінських рішень. Управлінські процеси мають вагомий інформаційний складник, який формується на основі зібраних та оброблених даних за запитами користувачів та самої системи управління. Розвиток інформаційного суспільства вимагає активізації у формуванні єдиного інформаційного управлінського простору не тільки на рівні підприємства, а й партнерського управлінського середовища з постачальниками, клієнтами, державними і приватними інститутами та організаціями.

Інформаційні технології в управлінні передусім повинні відповідати функціям управління і можуть бути реалізовані за допомогою сучасних автоматизованих мережових платформ. Інформаційне забезпечення всіх рівнів

управління повинно мати гнучку адаптовану структуру з можливістю оперативного внесення змін на всіх рівнях управління - від технологічних процесів до вищого менеджменту і навіть внесення змін у місію підприємства та його основні цілі [33].

До цього необхідно додати доцільність створення та постійного оновлення бази знань підприємства як структурованого сховища обробленої інформації, яке вирішує питання розкиданості та невизначеності знань підприємства. Проблема більшості підприємств не в тому, що вони мало знають, а в тому, що вони не знають, що саме вони знають. Знання розкидані по всьому підприємству, і нікому не відомо, скільки їх, як і куди вони переміщуються, де вони зберігаються й який насправді інтелектуальний потенціал підприємства [54].

Крім того, інформаційна система підприємства повинна бути еластичною, тобто мати здатність адаптуватися до змін:

- потреб в інформації;
- даних, які надходять на вхід системи;
- методів обробки інформації.

Кожен працівник підприємства повинен отримувати лише ту інформацію, яка для даної посади необхідна. Надлишок інформації може інколи наносити таку ж шкоду, як і її дефіцит.

Необхідна також організаційна єдність, тобто інформаційна система підприємства повинна бути точно адаптована до організації та управлінських процесів даного господарського підрозділу, кожного власника процесів відповідати його цілям та інтересам [1].

Нині в системі управління підприємством збільшується потреба та роль аналітичної та прогнозної інформації. Якщо за основу системи управління прийняти концепцію П. Друкера (управління за цілями) та розвинути її у формі системи збалансованих показників, то інформаційне забезпечення управлінських процесів буде базуватися на чіткій системі цілей, де кожен наступний рівень цілей сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі

разом узяті повинні бути скоординованими між собою, та такими, що забезпечують досягнення загальних цілей підприємства [13].

Для підвищення продуктивності праці та зручності роботи користувачів в єдиному інформаційному середовищі доцільним є здійснення моделювання усіх бізнес-процесів із деталізацією кожної операції та її інформаційного забезпечення, аналіз наявності затримок у постачанні інформації, зв'язків з іншими інформаційними блоками, формування основних ситуаційних завдань вчасної та достовірної доставки інформації для здійснення бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень. Єдине інформаційне середовище підприємства зі структурним розмежуванням доступу та визначення потреб в інформаційному забезпеченні дасть змогу одержати такі результати:

- прискорити одержання поточної інформації власникам бізнес-процесів;
- оперативно забезпечити всі підрозділи підприємства необхідною інформацією;
- мінімізувати ризики втрати або спотворення інформації;
- запобігти дублюванню функцій окремих працівників і підрозділів;
- спростити процес формування й обробки інформації відповідно до змін законодавчого характеру;
- скоротити час на пошук інформації, очікування рішень, погодження робіт;
- виконати перерозподіл функцій управлінського персоналу, що дасть керівництву змогу більше часу приділяти вирішенню завдань розвитку підприємства;
- сформулювати систему інформаційної прозорості;
- запровадити ефективний доступ до інформаційних джерел і можливість багаторазового використання даних, що знаходяться в архіві та базі даних служби оперативного управління;
- здійснювати оперативний та стратегічний постійний контроль основних показників діяльності підприємства;

- забезпечити достовірність інформації про стан процесів, об'єктів і елементів організаційної структури [30].

Отже, вважаємо, що запровадження в практику управління підприємством гнучких інформаційних технологій дасть змогу останньому сформувати ефективне інформаційне аналітичне забезпечення управління будь-якого рівня, що містить функціонально-технологічні, економічні та соціальні складники, відповідає місії та цілям розвитку підприємства та може бути реалізованим за допомогою динамічного інформаційного середовища управлінських процесів.

Висновки до розділу 1

1. В умовах складних політичних та економічних змін, що відбуваються нині в країні, рівень непередбачуваності зовнішнього середовища суб'єктів господарювання значно зростає. Підприємства зіштовхуються з рядом складних проблем, які вимагають швидкого реагування та негайних рішень. Застосовувані традиційні інструменти управління не забезпечують належної ефективності господарювання та конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. Це вимагає пошуку нових напрямків та засобів щодо вдосконалення системи управління підприємствами.

2. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що управління підприємством – це цілеспрямована, впорядкована, обґрунтована та інформаційно виражена управлінська дія суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей у динамічному зовнішньому середовищі.

3. Зміст управлінської діяльності характеризують функції управління, які поділяються на загальні і конкретні. Загальні функції управління – це взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування. Конкретні функції управління – це види управлінської діяльності, спрямовані

на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства.

4. На основі проведеного дослідження підходів до управління підприємством визначено, що використання класичних традиційних підходів, як-то ситуаційний, адаптивний, ресурсний та інших, в сучасних умовах є низько ефективним через їх обмежений функціонал. Лише поєднання окремих елементів даних підходів в системі управління забезпечить сталий розвиток підприємства в мінливому зовнішньому середовищі.

5. Система управління підприємством є концепцією взаємопов'язаних і взаємозалежних частин-компонентів, а також комунікацій між ними, що забезпечують цільове функціонування підприємства. Структура системи управління підприємством включає наступні підсистеми: цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну, зовнішнє середовище.

6. Широко застосовними нині методами оцінки системи управління підприємством є: оцінювання за результатами діяльності підприємства; оцінювання через співставлення витрат на управління з результатами діяльності підприємства; оцінювання за показниками ефективності управлінської праці; оцінювання за показниками економічності апарату управління; оцінювання шляхом співставлення фактичних витрат на управління з нормативними.

7. В якості показників для оцінки системи управління підприємством запропоновано застосовувати показники фінансової, маркетингової, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу підприємства. Це забезпечить комплексний підхід та належну повноту оцінювання управлінської діяльності підприємства.

8. Дієвим заходом також є запровадження в практику управління гнучких інформаційних технологій. Це дасть змогу сформувати ефективне інформаційне аналітичне забезпечення управління будь-якого рівня, що містить функціонально-технологічні, економічні та соціальні складники підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕРМІНАЛ-ДЕНТА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Аналітичну оцінку системи управління здійснено на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Термінал-Дента». Підприємство зареєстроване 26.08.2011 р. і функціонує у Житомирській області, Звягельському районі, м. Баранівці.

Директором підприємства є Завацька Ірина Юріївна. Підприємство функціонує з метою медичного обслуговування населення як міста, району та області, так і населення інших регіонів країни та зарубіжжя. Підприємство спеціалізується на наданні стоматологічних медичних послуг і стоматологічної медичної допомоги відповідно до діючого законодавства. Зазначені послуги надають фахівці високої кваліфікації, які щорічно проходять стажування у кращих стоматологічних клініках країни, а також за кордоном.

Реалізація місії підприємства забезпечується шляхом здійснення наступних видів діяльності:

- провадження стоматологічної практики відповідно до ліцензії;
- надання амбулаторної медичної допомоги;
- надання послуг з ортопедичної стоматології;
- надання послуг з хірургічної стоматології,
- надання послуг з ортодонтії;
- надання послуг з терапевтичної стоматології;
- проведення рентген-досліджень.

Підприємство в процесі діяльності керується:

- вимогами чинного законодавства в галузі охорони здоров'я;
- вимогами державних стандартів;
- вимогами стосовно збереження навколишнього природного середовища;

- вимогами стосовно забезпечення санітарно-епідемічного стану;
- нормативами професійної етики;
- вимогами державної фармакології.

У процесі діяльності підприємство застосовує високо технологічне сучасне обладнання та лише сертифіковані матеріали, як правило, з Німеччини або Швейцарії. На надані послуги надається гарантія, що позитивно впливає на імідж підприємства.

Найбільш широко застосовними в діяльності підприємства є наступні види послуг:

- консультації за різними напрямками в межах компетенції;
- реставраційні роботи стосовно зубів з використанням фотополімерних матеріалів;
- пломбування зубів з використанням фотополімерних матеріалів;
- встановлення та фіксація скловолоконних штифтів;
- виготовлення та встановлення назубних прикрас;
- художня реставрація зубів;
- зняття зубного каменю;
- відбілювання зубів;
- лікування кореневих каналів;
- коагуляція ясен;
- дитяча стоматологія.

Фахівці підприємства у процесі виконання функціональних обов'язків керуються наступними принципами:

1. Інклюзія. Кожний клієнт підприємства - це унікальна особистість із унікальними потребами та особливостями.
2. Якість послуг. Основний принцип роботи – максимально задовольнити потреби клієнта.
3. Надійність (гарантія). На всі види послуг, що надаються клієнтам, передбачена гарантія.
4. Справедлива ціна. Клієнт обирає практично всі параметри майбутньої

послуги.

5. Система знижок:

- постійному клієнту завжди надається знижка;
- членам сім'ї клієнта надається знижка.

Реєстраційні та інші відомості Товариства з обмеженою відповідальністю «Термінал-Дента» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційні та інші відомості Товариства з обмеженою відповідальністю «Термінал-Дента»

Ознака	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Термінал-Дента»
Скорочена назва	ТОВ «Термінал-Дента»
Код ЄДРПОУ	37573010
Форма власності	Недержавна
Види діяльності	Основний: 86.23 Стоматологічна практика Додаткові: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Місцезнаходження	12700, Житомирська обл., Звягельський р-н, м. Баранівка, вул. Старченка, 9
Телефон	(097) 5313580
E-mail	terminaldenta@ukr.net

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Відповідно до статуту підприємство має право:

- планувати власну діяльність та визначати стратегічні й поточні перспективи розвитку;
- використовувати прибуток після сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- формувати систему і розмір оплати праці персоналу з урахуванням вимог чинного законодавства;
- налагоджувати відносини у всіх сферах діяльності згідно статуту.

Організаційна структура ТОВ «Термінал-Дента» наведена на рис. 2.1.

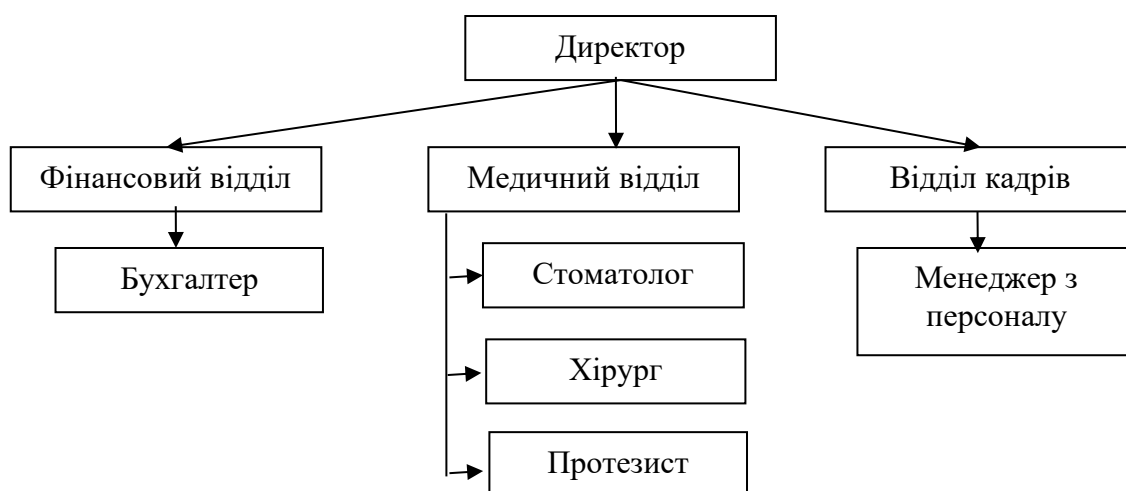


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Термінал-Дента»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

З даних рис. 2.1 видно, що на підприємстві запроваджена лінійна структура управління. Даний тип структури управління характеризується тим, що на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, який зосередив у своїх руках всі функції управління і здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення, що передаються по ланцюжку «зверху-вниз», обов'язкові для виконання нижчестоящими ланками. Він, у свою чергу, підпорядкований директору. На цій основі створюється ієрархія керівників даної системи управління, реалізується принцип єдиноначальності, який передбачає, що підлеглі виконують розпорядження одного керівника.

З метою з'ясування сильних і слабких сторін підприємства, визначення можливостей і загроз в його діяльності проведено SWOT-аналіз ТОВ «Термінал-Дента» (табл. 2.2).

Так, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства поділено на чотири категорії:

1. Сильні сторони, тобто внутрішні переваги підприємства, до яких віднесено наступні:

- якісні стоматологічні послуги, що надає підприємство;

- можливість оплати стоматологічні послуги за готівковий і за безготівковий розрахунок;
- ефективна система знижок на стоматологічні послуги підприємства;
- зручне для споживачів місцезнаходження клініки – поруч із зупинкою громадського транспорту;
- кваліфіковані працівники, які періодично підвищують власну кваліфікацію;
- сучасне високо технологічне обладнання;
- високо якісні, сертифіковані матеріали (як правило, закордонного виробництва).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Термінал-Дента»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Якісні стоматологічні послуги 2. Можливість оплати за готівковий і за безготівковий рахунок 3. Зручне для споживачів місцезнаходження поруч із зупинкою громадського транспорту 4. Високо кваліфіковані працівники 5. Сучасне високо технологічне обладнання 6. Високо якісні, сертифіковані матеріали	1. Низька частка на ринку 2. Низький ступінь охоплення ринку (географічних і демографічних сегментів) 3. Відносно високі ціни на послуги 4. Досить слабка рекламна компанія
Можливості	Загрози
1. Стійкий попит на стоматологічні послуги 2. Можливість введення нових послуг 3. Наявність на ринку сегментів потенційних споживачів	1. Поява нових і посилення позицій існуючих конкурентів 2. Зниження доходів і платоспроможності населення

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

2. Слабкі сторони, тобто внутрішні недоліки підприємства, до яких віднесено наступні:

- низька частка підприємства на ринку стоматологічних послуг, що зумовлено невеликими масштабами діяльності (в штаті підприємства нині працює лише шість працівників);

- невисокий ступінь охоплення географічних і демографічних сегментів ринку через обмежені можливості підприємства (низько чисельний склад працівників);

- відносно високі ціни на стоматологічні послуги, що зумовлено застосуванням: високо технологічного обладнання, яке коштує досить дорого, а отже, спричиняє досить високу суму амортизації; якісних, сертифікованих матеріалів із Європи, вартість яких значно вища за вітчизняні аналоги; високо кваліфікованих фахівців, вартість послуг яких досить висока;

- досить слабка рекламна компанія підприємства порівняно з відповідною діяльністю конкурентів;

3. Можливості підприємства, до яких належать:

- стійкий попит на стоматологічні послуги;
- можливість введення нових послуг – диверсифікації діяльності;
- наявність на ринку стоматологічних послуг сегментів потенційних споживачів.

4. Загрози підприємства, до яких належать:

- поява нових конкурентів на ринку стоматологічних послуг та/або посилення позицій існуючих конкурентів;
- зниження доходів і платоспроможності населення – реальних і потенційних клієнтів підприємства.

Отже, сформовано висновок, що ТОВ «Термінал-Дента» має досить потужний потенціал для подальшого розвитку. Запроваджена на підприємстві система управління сприяє цьому. Високо кваліфікований персонал ефективно використовує наявне обладнання та матеріали для надання стоматологічних послуг високої якості.

Масштаби діяльності ТОВ «Термінал-Дента» наразі невеликі, що безумовно певною мірою обмежує можливості підприємства. Тому рекомендуємо керівництву підприємства звернути увагу на наступні позиції:

- посилення процесу диверсифікації стоматологічних послуг;

- створення нових робочих місць на підприємстві – залучення більшого числа професіоналів до діяльності;
- продовжувати роботу в напрямі удосконалення системи знижок на стоматологічні послуги;
- посилити рекламну діяльність – більш агресивно позиціонувати діяльність підприємства на ринку стоматологічних послуг.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

У сучасних умовах господарювання питання діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Термінал-Дента» набуває особливо важливого значення. Адже, без оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства неможливо визначити ефективні шляхи його подальшого розвитку. Знання стану підприємницької діяльності важливе як для управлінського апарату даного підприємства, так і для його стейкхолдерів, з якими підприємство співпрацює.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Термінал-Дента» є основним методом забезпечення платоспроможності та прибуткової діяльності підприємства. На основі отриманих результатів діагностики керівники різних рівнів приймають управлінські рішення, розробляється стратегія розвитку підприємства.

У процесі діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Термінал-Дента» застосовано такі методи: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; метод коефіцієнтів; системні методи.

Метод горизонтального аналізу використовувався для визначення тенденції економічного розвитку підприємства в цілому, а також його окремих показників.

Метод вертикального аналізу використовувався з метою вивчення структурних змін.

Метод коефіцієнтів використовувався для визначення фінансового стану підприємства з різних позицій.

Діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Термінал-Дента» проведено на такими напрямками:

- аналіз динаміки, складу і структури активів підприємства;
- аналіз динаміки, складу і структури пасивів підприємства;
- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- аналіз рентабельності підприємства.

Так, результати дослідження динаміки і складу активів ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр., тис. грн

Активи	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	106,0	110,0	130,0	24,0	22,6
первісна вартість	257,6	260,0	300,0	42,4	16,5
знос	151,6	150,0	170,0	18,4	12,1
Усього за розділом I	106,0	110,0	130,0	24,0	22,6
II. Оборотні активи					
Запаси	44,3	46,3	60,0	15,7	35,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33,3	42,6	58,2	24,9	74,8
Гроші та їх еквіваленти	61,5	55,2	22,3	-39,2	-63,7
Усього за розділом II	139,1	144,1	140,5	1,4	1,0
Баланс	245,1	254,1	270,5	25,4	10,4

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Як видно з даних табл. 2.3, за досліджуваний період загальна сума активів підприємства збільшилася на 10,4% і склала 270,5 тис. грн, що вказує на нарощування власного виробничого потенціалу підприємства. При цьому

вартість основних засобів збільшилася на 22,6% до рівня 130 тис. грн, вартість запасів – на 35,4 % і склала 60,0 тис. грн.

Щодо питань, які потребують уваги з боку керівництва підприємства в контексті зазначеного, то встановлено, що за період 2022-2024 рр. досить суттєво зросла сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 74,8% до рівня 58,2 тис. грн. Вважаємо, що дане питання потребує посиленого контролю і розв’язання в найближчій перспективі. Оскільки в протилежному випадку це може призвести до втрати частини можливостей даного підприємства.

Щодо структури активів підприємства, то відповідні дані наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура активів ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр., %

Активи	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.,п.с.
	2022	2023	2024	
I. Необоротні активи				
Основні засоби:	43,2	43,3	48,1	4,8
первісна вартість	105,1	102,3	110,9	5,8
знос	61,9	59,0	62,8	1,0
Усього за розділом I	43,2	43,3	48,1	4,8
II. Оборотні активи	0,0	0,0	0,0	0,0
Запаси	18,1	18,2	22,2	4,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	13,6	16,8	21,5	7,9
Гроші та їх еквіваленти	25,1	21,7	8,2	-16,8
Усього за розділом II	56,8	56,7	51,9	-4,8
Баланс	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.4 видно, що у структурі активів ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр. відбулися певні зміни, зокрема:

- збільшилася частка основних засобів на 4,8 пунктів до рівня 48,1%;
- збільшилася частка запасів на 4,1 пунктів до рівня 22,2%;

– збільшилася частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 7,9 пунктів до рівня 21,5%.

При цьому спостерігається зменшення частки грошей та їх еквівалентів – на 16,8 пунктів до рівня 8,2%, що вказує на посилення процесів реінвестування на підприємстві.

Дані щодо динаміки пасивів ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка пасивів ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Пасиви	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	156,8	170,2	183,8	27,0	17,2
Усього за розділом I	166,8	180,2	193,8	27,0	16,2
III. Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	24,0	24,0	26,0	2,0	8,3
розрахунками з бюджетом	6,0	8,3	11,8	5,8	96,7
розрахунками зі страхування	5,3	5,9	11,3	6,0	2,1 р.
розрахунками з оплати праці	43,0	35,7	27,6	-15,4	-35,8
Усього за розділом III	78,3	73,9	76,7	-1,6	-2,0
Баланс	245,1	254,1	270,5	25,4	10,4

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Як видно з даних табл. 2.5, за досліджуваний період досить суттєво збільшилася величина власного капіталу підприємства і зменшилася величина позичкового капіталу. Так, значення першого показника зросло на 16,2% і склало 193,8 тис.грн., а другого – зменшилося на 2,0% і склало 76,7 тис. грн. Що, безумовно, позитивно впливає на фінансову стійкість та незалежність підприємства.

Основним чинником збільшення суми власного капіталу підприємства є нерозподілений прибуток, що лише підтверджує гіпотезу стосовно посилення процесів реінвестування на підприємстві.

Дані щодо структури пасивів ТОВ «Термінал-Дента» наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура пасивів ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр., %

Пасиви	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р., п.с.
	2022	2023	2024	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	4,1	3,9	3,7	-0,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	64,0	67,0	67,9	4,0
Усього за розділом I	68,1	70,9	71,6	3,6
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	9,8	9,4	9,6	-0,2
розрахунками з бюджетом	2,4	3,3	4,4	1,9
розрахунками зі страхування	2,2	2,3	4,2	2,0
розрахунками з оплати праці	17,5	14,0	10,2	-7,3
Усього за розділом III	31,9	29,1	28,4	-3,6
Баланс	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.6 видно, що у структурі пасивів ТОВ «Термінал-Дента» за досліджуваний період відбулися зміни, зокрема:

- збільшилася частка власного капіталу на 3,6 пунктів до рівня 71,6%, в тому числі частка нерозподіленого прибутку – на 4,0 пунктів до рівня 67,9%;
- зменшилася частка поточних зобов'язань на 3,6 пунктів до рівня 28,4%.

Таким чином, сформовано висновок, що підприємство застосовує досить ефективну політику управління майном та джерелами його формування. Чітко відмічається посилення процесів реінвестування, нарощування виробничих потужностей підприємства і при цьому спостерігається зменшення частки позичкового капіталу.

Реалізація даної політики на підприємстві сприяє покращенню фінансових результатів його діяльності, на що вказують дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «Термінал-Дента»

за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	754,6	987,2	1039,2	284,6	37,7
Разом доходи	754,6	987,2	1039,2	284,6	37,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	684,2	896,3	930,7	246,5	36,0
Разом витрати	684,2	896,3	930,7	246,5	36,0
Фінансовий результат до оподаткування	70,4	90,9	108,5	38,1	54,1
Чистий прибуток (збиток)	70,4	90,9	108,5	38,1	54,1

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Як видно з даних табл. 2.7, за період 2022-2024 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 37,7 % і склав 1039,2 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася лише на 36,% і склала 930,7 тис. грн. Як наслідок, чистий прибуток підприємства збільшився на 54,1 % і склав у 2024 році 108,5 тис. грн.

Зазначені вище результати діяльності спричинені не лише вдалою політикою управління активами та пасивами, а й відповідними показниками ділової активності підприємства.

Дані, які наведені у табл. 2.8 свідчать, що за досліджуваний період показники ділової активності ТОВ «Термінал-Дента» характеризуються загалом позитивною тенденцією зміни. Так, результати діяльності персоналу підприємства досить суттєво поліпилися – річний рівень продуктивності праці збільшився на 47,7% і склав 173,2 тис.грн./особу.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2024 р. до 2022р, +/-
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	6	6	6	0,0
Річний рівень продуктивності праці, тис.грн./особу	125,8	164,5	173,2	47,4
Коефіцієнт оборотності активів	3,08	3,89	3,84	0,76
Коефіцієнт оборотності основних засобів	7,12	8,97	7,99	0,87
Коефіцієнт оборотності запасів	17,03	21,32	17,32	0,29
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,66	23,17	17,86	-4,80

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнти оборотності основних засобів та запасів збільшилися відповідно на 0,87 і 0,29 і склали 7,99 і 17,32. Внаслідок чого коефіцієнт оборотності загалом активів підприємства зріс на 0,76 і склав 3,84.

Щодо дебіторської заборгованості, то коефіцієнт її оборотності за вказаний період характеризується негативною тенденцією зміни, що свідчить необхідність поліпшення роботи за даним напрямком.

Таким чином, нині ТОВ «Термінал-Дента» є високо ліквідним, фінансово незалежним і фінансово стійким підприємством (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2024 р. до 2022р, +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,79	0,75	0,29	-0,49
Коефіцієнт поточної (проміжної) ліквідності	1,21	1,32	1,05	-0,16
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,78	1,95	1,83	0,06
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,68	0,71	0,72	0,04
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	2,13	2,44	2,53	0,40

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.9 видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності хоча й має тенденцію до зниження, проте перебуває наразі на рівні, вищому від рекомендованого, – становить 0,29.

Коефіцієнти поточної та загальної ліквідності також мають значення вище від рекомендованого – становлять відповідно 1,05 і 1,83.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) становить у 2024 році 0,72, що також є досить високим значенням і свідчить про відповідний (високий) рівень фінансової незалежності.

Окрім зазначеного вище, слід відмітити, що ТОВ «Термінал-Дента» наразі є рентабельним підприємством. Більше того, усі показники рентабельності за досліджуваний період характеризуються тенденцією до збільшення, на що вказують дані табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022р, +/-
	2022	2023	2024	
Рівень рентабельності основних засобів	66,4	82,6	83,5	17,0
Рівень рентабельності оборотних засобів	50,6	63,1	77,2	26,6
Рівень рентабельності активів	28,7	35,8	40,1	11,4
Рівень рентабельності послуг за витратами	10,3	10,1	11,7	1,4
Рівень рентабельності послуг за доходом	9,3	9,2	10,4	1,1
Рівень рентабельності господарської діяльності підприємства	10,3	10,1	11,7	1,4

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Так, рівень рентабельності активів підприємства за період 2022-2024 рр. збільшився на 11,4 пунктів і склав 40,1%. Що є наслідком підвищення рентабельності основних засобів та рентабельності оборотних засобів – дані показники збільшилися відповідно на 17,0 і 26,6 пунктів і склали 83,5% і 77,2%.

Рівень рентабельності стоматологічних послуг за витратами і рівень рентабельності стоматологічних послуг за доходом також мають тенденцію до зростання – відповідно на 1,4 і 1,1 пунктів і склали 11,7% і 10,4%.

Таким чином, рівень рентабельності господарської діяльності ТОВ «Термінал-Дента» у 2024 році склав 11,7% і проти 2022 року збільшився на 1,4 пунктів.

2.3. Оцінка системи управління підприємством

Оцінювання системи управління ТОВ «Термінал-Дента» здійснено у розрізі її складових підсистем, а саме:

- підсистеми управління основними засобами;
- підсистеми управління оборотними засобами;
- підсистеми управління персоналом;
- підсистеми управління операційною діяльністю – процесом надання стоматологічних послуг;
- підсистеми управління маркетинговою діяльністю.

Серед методів дослідження використовували наступні:

- горизонтального аналізу;
- коефіцієнтний;
- розрахунковий;
- узагальнення.

Для проведення дослідження застосовували фінансову звітність та бухгалтерські дані підприємства за період 2022-2024 рр.

Так, внаслідок аналізу результативних показників підсистеми управління основними засобами ТОВ «Термінал-Дента» встановлено, що за досліджуваний період зазначена підсистема функціонувала досить ефективно. Підтвердженням цьому є наступне:

- балансова вартість основних засобів має чітко виражену тенденцію до зростання, що вказує на нарощування матеріально-технічної бази підприємства. Даний показник за 2022-2024 рр. збільшився на 22,6% і склала 130,0 тис. грн;

– коефіцієнт придатності основних засобів характеризується аналогічною тенденцією, що свідчить про поліпшення технічного стану даних активів. Зокрема, даний коефіцієнт збільшився на 0,02 і склав 0,43;

– засобоозброєність праці також зросла, що означає поліпшення спупеня забезпеченості персоналу необхідним для роботи обладнанням. Даний показник збільшився на 22,6% і склав 21,7 тис. грн/особу;

– рівень рентабельності використання основних засобів збільшився на 17 пунктів і становить 83,5% (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники технічного стану та використання основних засобів

ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Балансова вартість основних засобів, тис. грн	106,0	110,0	130,0	24,0	22,6
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	257,6	260,0	300,0	42,4	16,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,59	0,58	0,57	-0,02	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,41	0,42	0,43	0,02	-
Засобоозброєність праці, тис.грн/особу	17,7	18,3	21,7	4,0	22,6
Засобовіддача, грн	7,1	9,0	8,0	0,9	12,3
Рівень рентабельності використання основних засобів, %	66,4	82,6	83,5	17,0	-

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Разом з тим, виявлено, що коефіцієнт зносу основних засобів наразі має високе значення. Тому керівництву ТОВ «Термінал-Дента» необхідно на це звернути увагу і, за можливості, у найближчій перспективі вжити відповідних заходів для вирішення даного питання.

Стосовно підсистеми управління оборотними засобами підприємства, то ключові результативні показники її функціонування наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники оборотності оборотних засобів ТОВ «Термінал-Дента»
за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	754,6	987,2	1039,2	284,6	37,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	56,8	56,7	51,9	-4,8	-8,5
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	13,30	17,41	20,01	6,7	-
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	27	21	18	-9,1	-33,5
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів	0,08	0,06	0,05	-0,03	-33,5
Вивільнення (-), додаткова потреба(+) оборотних засобів, тис. грн.	-18,2	-17,5	-7,8	-10,4	-57,4

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.12 видно, що підсистема управління оборотними засобами ТОВ «Термінал-Дента» функціонувала протягом досліджуваного періоду загалом ефективно. Адже коефіцієнт оборотності оборотних засобів має чітко виражену стабільну тенденцію до зростання: якщо у 2022 р. значення показника становило 13,3, то у 2023 р. – 17,4 або збільшилося на 4,1; а у 2024 р. – 20,01 або збільшилося проти минулого року на 2,6, а проти 2022 р. – на 6,7.

Як наслідок, щороку спостерігається вивільнення (економія) оборотних засобів у процесі операційної діяльності. Зокрема, у 2022 р. значення показника склало 18,2 тис. грн., у 2023 р. – 17,5 тис. грн., а у 2024 р. – 7,8 тис. грн.

Поряд цим варто зазначити, що щорічна сума вивільнення (економії) оборотних засобів у процесі операційної діяльності має виражену тенденцію до зменшення. І якщо дана практика залишиться без змін і надалі, то через 2-3 роки показники використання (оборотності) оборотних засобів погіршаться. Що призведе в кінцевому підсумку до зростання собівартості стоматологічних послуг.

Тому пропонуємо керівництву ТОВ «Термінал-Дента» звернути на це увагу і у найближчій перспективі вжити заходів для вирішення даного питання. Досягнути поставленої мети можна шляхом удосконалення управління, перш за все, дебіторською заборгованістю підприємства. Адже, як свідчать результати діагностики фінансово-економічного стану підприємства, що наведені у пункті 2.2 даної роботи, сума дебіторської заборгованості за 2022-2024 рр. зросла досить суттєво.

Показники функціонування підсистеми управління персоналом підприємства наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники використання персоналу ТОВ «Термінал-Дента»
за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	6	6	6	0	0
у тому числі з вищою освітою	6	6	6	0	0
Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн.	561,0	717,0	744,6	183,5	32,7
Річний рівень оплати праці одного працівника, тис. грн.	93,5	119,5	124,1	30,6	32,7
Річний рівень продуктивності праці персоналу, тис. грн.	125,8	164,5	173,2	47,4	37,7
Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту оплати праці	1,010	1,024	1,014	0,004	-
Рівень прибутковості персоналу, тис. грн/особу	11,7	15,2	18,1	6,4	54,1

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.13 видно, що за досліджуваний період дана підсистема управління функціонувала ефективно. На це вказують наступні факти:

– річний рівень продуктивності праці персоналу за даний період зріс на 37,7% і склав 173,2 тис. грн;

– вдала політика щодо підтримування значення коефіцієнта співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту оплати праці зумовила загалом підвищення прибутковості використання персоналу – на 54,1% до рівня 18,1 тис. грн/особу.

Тому рекомендуємо керівництву ТОВ «Термінал-Дента» і надалі застосовувати таку політику управління персоналом.

Щодо підсистеми управління операційною діяльністю (процесом надання стоматологічних послуг), то результативні показники функціонування даної підсистеми наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Показники ефективності надання основних послуг ТОВ «Термінал-Дента»
за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Собівартість послуги, грн:					
реставрація зуба фотополімерним матеріалом	956	998	1082	127	13,3
пломбування зуба фотополімерним матеріалом	702	704	723	21	2,9
зняття зубних відкладень	850	892	977	127	14,9
лазерне відбілювання зубів	2932	3150	3371	439	15,0
пломбування кореневого каналу	128	136	162	35	27,2
Ціна послуги, грн:					
реставрація зуба фотополімерним матеріалом	1050	1100	1200	150	14,3
пломбування зуба фотополімерним матеріалом	780	800	850	70	9,0
зняття зубних відкладень	950	1000	1100	150	15,8
лазерне відбілювання зубів	3250	3500	3800	550	16,9
пломбування кореневого каналу	140	150	180	40	28,6
Прибуток від послуги, грн:					
реставрація зуба фотополімерним матеріалом	95	102	118	23	24,4
пломбування зуба фотополімерним матеріалом ¹⁴	78	96	128	50	63,5
зняття зубних відкладень	100	108	123	23	23,5

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
лазерне відбілювання зубів	319	350	429	111	34,8
пломбування кореневого каналу	12	14	18	5	43,2
Рівень рентабельності послуги%:					
реставрація зуба фотополімерним матеріалом	9,9	10,3	10,9	1,0	-
пломбування зуба фотополімерним матеріалом	11,1	13,6	17,6	6,5	-
зняття зубних відкладень	11,7	12,1	12,6	0,9	-
лазерне відбілювання зубів	10,9	11,1	12,7	1,9	-
пломбування кореневого каналу	9,6	10,1	10,9	1,2	-

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

Як видно з даних табл. 2.14, за період 2022-2024 рр. основні (широко застосовні в практиці діяльності підприємства) послуги є прибутковими і, як наслідок, рентабельними. Більше того, щодо усіх основних видів послуг ТОВ «Термінал-Дента» чітко спостерігається тенденція до підвищення суми прибутку від кожної послуги та її рентабельності. Все це вказує на досить високу ефективність функціонування підсистеми управління операційною діяльністю підприємства.

Разом з тим, враховуючи результати проведеного у пункті 2.2 даної роботи SWOT-аналізу середовища ТОВ «Термінал-Дента», а саме стосовно загроз зовнішнього середовища підприємства – зменшення купівельної спроможності населення (потенційних і реальних клієнтів підприємства), – рекомендуємо керівництву даного підприємства звернути увагу на собівартість стоматологічних послуг в контексті запровадження заходів щодо її зменшення або хоча б фіксації на існуючому нині рівні.

Окрім того, варто переглянути дієвість підсистеми управління маркетинговою діяльністю підприємства. Адже в умовах досить жорсткої конкуренції, постійних викликів зовнішнього середовища, спричинених війною та іншими чинниками, зменшення купівельної спроможності населення тощо від функціонування зазначеної підсистеми управління значною мірою залежать

результати функціонування системи управління ТОВ «Термінал-Дента» загалом.

Результативні показники функціонування підсистеми управління маркетинговою діяльністю підприємства наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Термінал-Дента» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Витрати на маркетингову діяльність, тис. грн.	75,1	100,0	111,7	36,6	48,7
Частка витрат маркетингову діяльність у загальних витратах, %	11,0	11,2	12,0	1,0	-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	754,6	987,2	1039,2	284,6	37,7
Коефіцієнт співвідношення темпів росту чистого доходу і темпів росту витрат на маркетингову діяльність	0,92	0,98	0,94	0,02	-
Рівень рентабельності маркетингової діяльності, %	93,7	90,9	97,1	3,4	-

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.15 видно, що наразі підсистема управління маркетинговою діяльністю підприємства функціонує результативно, про що свідчить зростання рівня рентабельності маркетингової діяльності – на 3,4 пунктів до величини 97,1%.

Проте, значення коефіцієнта співвідношення темпів росту чистого доходу і темпів росту витрат на маркетингову діяльність протягом досліджуваного періоду є нижчим від 1. Це свідчить про необхідність коригування підходів, методів та заходів стосовно маркетингової діяльності підприємства.

2.4. Напрями удосконалення системи управління підприємством

За результатами оцінювання діючої в ТОВ «Термінал-Дента» системи управління дійшли висновку, що дана система хоча й забезпечує результативну та досить ефективну діяльність підприємства, проте потребує вдосконалення.

Спираючись на наукові напрацювання у даному напрямі, а також на практичний досвід як вітчизняних, так і зарубіжних суб'єктів господарювання, в тому числі й у сфері надання стоматологічних послуг, вважаємо за необхідне, перш за все, змінити концепцію управління досліджуваним підприємством. Для цього пропонуємо наступне:

1. На всіх рівнях управління підприємством необхідно запровадити на постійній основі чотири процеси системи управління:

– планування діяльності. Кожний структурний підрозділ (від вищого керівництва до найнижчої ланки управління) повинен скласти стратегічний і поточний (на рік чи півріччя, квартал, місяць тощо) план діяльності – поставити цілі, визначити завдання, розробити заходи для досягнення поставлених цілей. При цьому необхідно, щоб виконання планових завдань кожним структурним підрозділом забезпечувало досягнення цілей підприємства. Іншими словами, процес планування діяльності має відбуватися за принципом «зверху – вниз», тобто плани структурних підрозділів повинні бути похідними від стратегічного і поточного плану діяльності підприємства загалом [38];

– моніторинг та контролювання результатів діяльності. Кожний структурний підрозділ (від вищого керівництва до найнижчої ланки управління) має на постійній основі здійснювати моніторинг поточних результатів власної діяльності та належний контроль за досягненням поставлених цілей (виконанням планових завдань). При цьому усі структурні підрозділи підприємства мають із визначеною періодичністю надавати інформацію за результатами моніторингу вищому керівництву для прийняття відповідних управлінських рішень. Це забезпечить не лише досягнення в повному обсязі і у встановлені строки поставлених цілей, а й мінімізує

непродуктивні витрати і втрати у процесі діяльності. Адже виявлені вчасно проблеми (відхилення від запланованих результатів) можна усунути з меншими витратами [3];

– оцінювання та аналізування результатів діяльності. Кожний структурний підрозділ (від вищого керівництва до найнижчої ланки управління) повинен на постійній основі з визначеною періодичністю оцінювати та аналізувати досягнуті результати від власної діяльності. При цьому усі структурні підрозділи підприємства мають із визначеною періодичністю надавати інформацію за результатами оцінювання вищому керівництву для прийняття відповідних управлінських рішень. Важливо, щоб вище керівництво (директор) отримувало інформацію на лише констатуючого характеру, а й аналітичну. Це дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення. Адже управлінський вплив буде спрямовуватися не на усунення наслідків проблем, а на причини, які призвели до появи проблем. Більше того, такий підхід до діяльності з боку керуючої підсистеми забезпечить попередження негативних проявів від різних процесів у майбутньому. Що в кінцевому підсумку також досить суттєво зменшить витрати підприємства, а отже й собівартість послуг [13];

– поліпшення (постійне поліпшування) процесів та результатів діяльності. Кожний структурний підрозділ (від вищого керівництва до найнижчої ланки управління) повинен на постійній основі вживати заходів щодо поліпшення як процесів, які забезпечує даний підрозділ, так і результатів власної діяльності. Це може бути реалізовано як у запланований спосіб (під час складання плану діяльності на наступний період), так і у процесі діяльності (позапланово), виходячи із конкретних умов та наявних ресурсів. При цьому усі структурні підрозділи підприємства мають надавати інформацію за результатами поліпшення власної діяльності вищому керівництву, для врахування здобутків під час наступного планування діяльності, а також з метою поширення кращих практик в інші структурні підрозділи підприємства.

2. Рекомендуємо змінити підхід до діяльності шляхом запровадження поряд з існуючими принципами, які довели свою результативність та ефективність, ще й таких:

- орієнтація на реальних і потенційних клієнтів, а також інших стейкхолдерів. Реалізація даного принципу передбачає постійне вивчення та врахування у діяльності вимог (потреб та очікувань) клієнтів. Необхідно відійти від практики стимулювання збуту послуг і запровадити практику коригування існуючих послуг відповідно до вимог клієнтів [74];

- далекоглядне лідерство, що полягає у залученні власного персоналу та інших стейкхолдерів до створювання і реалізації місії, візії та цілей підприємства, розроблення стратегічних програм і підходів до діяльності;

- процесний підхід, що передбачає управління діяльністю як взаємопов'язаними процесами, що функціонують як цілісна система, охоплюючи входи та виходи. Запровадження в діяльність підприємств даного принципу забезпечить вищу ефективність управлінських рішень, оскільки останні будучи адресними забезпечуватимуть синергетичні ефекти [12];

- поліпшення процесів підприємства та їх виходів, з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вважаємо, що запровадження даного принципу є вкрай важливим для підприємства нині, зважаючи на високу мінливість та досить суттєвий вплив середовища на показники діяльності підприємства [29];

- прийняття управлінських рішень на підставі лише фактів. Запровадження даного принципу попередить ризик прийняття не належно обґрунтованих і зважених управлінських рішень;

- соціальна відповідальність. Підприємство має відповідати за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство, економіку та довкілля, дотримуючись прозорості та етичної поведінки. Це сприятиме формуванню довіри до підприємства та його бренду [4];

Крім того, з метою удосконалення системи управління ТОВ «Термінал-Дента» пропонуємо докорінно змінити роль (призначення) підсистеми

управління маркетинговою діяльністю підприємства та наділити фахівців з маркетингової діяльності відповідними повноваженнями. Зазначена підсистема управління має не лише впливати на рекламну діяльність підприємства, що спостерігається нині, а брати саму активну участь у складанні стратегічних і поточних планів діяльності підприємства загалом, вносити пропозиції керівництву щодо коригування операційної діяльності за результатами постійного вивчення та аналізування кон'юнктури ринку стоматологічних послуг і особливо потреб реальних та потенційних клієнтів. Також зазначена підсистема управління має долучатися до вирішення питань забезпеченості підприємства сучасним стоматологічним обладнанням та матеріалами тощо.

Виходячи із зазначеного, пропонуємо змінити бюджет витрат на маркетингову діяльність – частка витрат на дану діяльність має складати щонайменше 15-17% від загальних витрат підприємства. Це в свою чергу, сприятиме також і формуванню бренду ТОВ «Термінал-Дента».

Зважаючи на результати діагностики фінансово-економічного стану підприємства, які наведені у пункті 2.2 даної роботи, а саме в частині управління дебіторською заборгованістю підприємства, вважаємо за необхідне вжити заходів щодо поліпшення даного процесу. Адже наявність дебіторської заборгованості – це, по суті, втрата частини можливостей підприємства стосовно подальшого розвитку. З цією метою пропонуємо запровадити механізм управління дебіторською заборгованістю на засадах проєктного підходу в межах наступних етапів:

1. Діагностичний – повний аналіз дебіторської заборгованості. Для вирішення даної проблеми необхідно запровадити систему збору, обробки та аналізу інформації щодо контрагентів-боржників підприємства. Це дозволить сформувати портфоліо типового дебітора;

2. Нормативно-прогнозний – прогнозування ситуації у сфері дебіторської заборгованості у майбутньому, визначення перспектив її розвитку, як за умови збереження існуючих тенденцій або стихійного розвитку процесів, або в тому випадку, якщо вони будуть змінені в бажаному напрямі в результаті прийняття

управлінського рішення чи реалізації певного проєкту. Однією з інноваційних методик вважається застосування аналітичних інструментів та моделей прогнозування для кожного потенційного дебітора щодо сплати можливої заборгованості, ідентифікації ризикованих клієнтів та подальшої розробки стратегії відносно них. Це дозволяє знизити витрати на стягнення боргів, уникнути простроченої заборгованості та збільшити прибутковість [15];

3. Концептуальний – обґрунтування загального «сценарію» роботи з дебітором та розробка відповідної концепції. В межах даного підходу перевага повинна надаватися «soft methods» взаємодії з дебіторами - досудовим, адже пріоритетність «hard methods» - судове вирішення питання - перш за все негативно вплине на імідж кредитора. На концептуальному рівні підприємство повинно визначитися із наявністю надійного постачальника кредитного страхування. Це дозволить зменшити ризики невиклати боргу шляхом укладання страхових угод зі спеціалізованими страховими компаніями [68];

4. Проектно-планувальний – здійснення переходу від загальної політики управління дебіторською заборгованістю на підприємстві до програми управління дебіторською заборгованістю конкретного дебітора. Перший крок на цьому етапі - сегментація клієнтів, що дозволить зосередитися на пріоритетних клієнтах та приймати індивідуальні рішення з управління кредитом. Другий крок реалізується за допомогою проєктного підходу та передбачає широку участь усіх реальних і можливих суб'єктів економічних відносин, зокрема банків. Доречним буде також застосування комплексного підходу, що базується на використанні методик управління кредитним лімітом, оптимізації строків платежів та моделі кредитного скорингу. Методика управління кредитним лімітом передбачає встановлення максимально дозволеного обсягу кредиту для кожного контрагента на основі його фінансової стійкості та платоспроможності [61];

5. Виконавчо-впроваджувальний – створення організаційних умов, що забезпечать реалізацію управлінського рішення щодо кожного дебітора. Для кожного дебітора, враховуючи його кредитну історію, необхідно визначити час

припинення застосування «soft methods» та застосування «hard methods» з метою своєчасного повернення грошових коштів та недопущення переходу дебіторської заборгованості у стан сумнівної або безнадійної;

6. Контрольно-коригувальний – узагальнення та аналіз результатів за кожним етапом погашення дебіторської заборгованості, урахування їх ефективності та внесення необхідних змін [64].

Окрім того, пропонуємо також вживати заходів щодо поступового оновлення стоматологічного обладнання на більш сучасне, продовжувати практику поліпшення матеріального стимулювання персоналу до самовдосконалення та підвищення показників продуктивності праці.

Запровадження у практику діяльності ТОВ «Термінал-Дента» наведених вище пропозицій дасть змогу поліпшити систему управління даним підприємством, про що свідчать результати розрахунків, які наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Прогнозні показники фінансових результатів діяльності

ТОВ «Термінал-Дента» на 2024-2026 рр.

Показники	Рік		Відхилення, 2026р. до 2024 р.	
	2024	2026	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1039,2	1434,1	394,9	38,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	930,7	1135,5	204,8	22,0
в тому числі витрати на маркетингову діяльність	111,7	170,3	58,6	52,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	108,5	298,6	190,1	2,8 р.
Рівень рентабельності використання основних засобів, %	83,5	162,3	78,8	-
Вивільнення (-), додаткова потреба(+) оборотних засобів, тис.грн.	-7,8	-51,9	44,2	6,7 р.
Рівень прибутковості персоналу, тис. грн/особу	18,1	37,3	19,2	2,1 р.

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.16 видно, що у 2026 році порівняно з 2024 роком чистий дохід підприємства збільшиться на 38% і складе 1,43 млн. грн. Загальна сума витрат на стоматологічні послуги збільшиться на 22% і складе 1,14 млн. грн. внаслідок чого прибуток підприємства збільшиться у 2,8 разів і складе 298,6 тис. грн.

Це є наслідок поліпшення функціонування усіх підсистем управління підприємством. Зокрема, через удосконалення політики управління дебіторською заборгованістю прогнозна сума останньої у 2026 році складе 17,5 тис. грн або зменшиться на 70%. З урахуванням ефекту нарощування масштабів діяльності, як за рахунок запровадження ефективної маркетингової політики, так і через створення на підприємстві ще 2 додаткових робочих місць, сума економії оборотних засобів складе 51,9 тис. грн на кожному обороті даних активів або збільшиться у 6,7 разів.

Поліпшення технічного стану обладнання шляхом часткової його заміни на більш сучасне, зумовить підвищення рівня рентабельності використання основних засобів на 78,8 пунктів.

Подальший розвиток практики покращення матеріального стимулювання персоналу разом з наведеними вище ефектами (покращеннями) призведе до підвищення рівня прибутковості персоналу у 2,1 разів.

Висновки до розділу 2

1. Аналітичну оцінку системи управління здійснено на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Термінал-Дента», що спеціалізується на наданні стоматологічних медичних послуг і стоматологічної медичної допомоги відповідно до діючого законодавства. Підприємство має досить потужний потенціал для подальшого розвитку. Запроваджена на підприємстві система управління сприяє цьому. Високо кваліфікований персонал ефективно використовує наявне обладнання та матеріали для надання стоматологічних

послуг високої якості. Однак, масштаби діяльності ТОВ «Термінал-Дента» наразі невеликі, що безумовно певною мірою обмежує можливості підприємства.

2. Підприємство застосовує досить ефективну політику управління майном та джерелами його формування. Чітко відмічається посилення процесів реінвестування, нарощування виробничих потужностей підприємства і при цьому спостерігається зменшення частки позичкового капіталу.

3. Підприємство є високо ліквідним, фінансово незалежним і фінансово стійким. Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються позитивними змінами, зокрема: чистий дохід збільшився на 37,7 % і склав у 2024 році 1039,2 тис. грн., а чистий прибуток - на 54,1 % і склав 108,5 тис. грн.

4. Оцінювання системи управління ТОВ «Термінал-Дента» здійснено у розрізі її складових підсистем, а саме: підсистеми управління основними засобами; підсистеми управління оборотними засобами; підсистеми управління персоналом; підсистеми управління операційною діяльністю – процесом надання стоматологічних послуг; підсистеми управління маркетинговою діяльністю.

Результати дослідження свідчать, що загалом дані підсистеми функціонують досить результативно та ефективно. Разом з тим, виявлено проблемні питання, що потребують вирішення. Так, встановлено, що коефіцієнт зносу основних засобів наразі має високе значення, тому необхідно вживати заходів щодо поступового оновлення стоматологічного обладнання на більш сучасне. Щорічна сума вивільнення (економії) оборотних засобів у процесі операційної діяльності має виражену тенденцію до зменшення, тому слід вжити заходів щодо поліпшення управління, перш за все, дебіторською заборгованістю. Підсистема управління маркетингу має не лише впливати на рекламну діяльність підприємства, що спостерігається нині, а брати саму активну участь у складанні стратегічних і поточних планів діяльності підприємства загалом, вносити пропозиції керівництву щодо коригування операційної діяльності за результатами постійного вивчення та аналізування

кон'юнктури ринку стоматологічних послуг і особливо потреб реальних та потенційних клієнтів.

5. Запровадження у практику діяльності ТОВ «Термінал-Дента» наведених вище пропозицій дасть змогу поліпшити систему управління даним підприємством, про що свідчать результати проведених розрахунків. Так, у 2026 році порівняно з 2024 роком чистий дохід підприємства збільшиться на 38% і складе 1,43 млн. грн. Загальна сума витрат на стоматологічні послуги збільшиться на 22% і складе 1,14 млн. грн. Таким чином, прибуток підприємства збільшиться у 2,8 разів і складе 298,6 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. В умовах складних політичних та економічних змін, що відбуваються нині в країні, рівень непередбачуваності зовнішнього середовища суб'єктів господарювання значно зростає. Підприємства зіштовхуються з рядом складних проблем, які вимагають швидкого реагування та негайних рішень. Застосовувані традиційні інструменти управління не забезпечують належної ефективності господарювання та конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. Це вимагає пошуку нових напрямків та засобів щодо вдосконалення системи управління підприємствами.

2. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що управління підприємством – це цілеспрямована, впорядкована, обґрунтована та інформаційно виражена управлінська дія суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей у динамічному зовнішньому середовищі.

3. Зміст управлінської діяльності характеризують функції управління, які поділяються на загальні і конкретні. Загальні функції управління – це взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування. Конкретні функції управління – це види управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства.

4. На основі проведеного дослідження підходів до управління підприємством визначено, що використання класичних традиційних підходів, як-то ситуаційний, адаптивний, ресурсний та інших, в сучасних умовах є низько ефективним через їх обмежений функціонал. Лише поєднання окремих елементів даних підходів в системі управління забезпечить сталий розвиток підприємства в мінливому зовнішньому середовищі.

5. Система управління підприємством є концепцією взаємопов'язаних і взаємозалежних частин-компонентів, а також комунікацій між ними, що забезпечують цільове функціонування підприємства. Структура системи управління підприємством включає наступні підсистеми: цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну, зовнішнє середовище.

6. Широко застосовними нині методами оцінки системи управління підприємством є: оцінювання за результатами діяльності підприємства; оцінювання через співставлення витрат на управління з результатами діяльності підприємства; оцінювання за показниками ефективності управлінської праці; оцінювання за показниками економічності апарату управління; оцінювання шляхом співставлення фактичних витрат на управління з нормативними.

7. В якості показників для оцінки системи управління підприємством запропоновано застосовувати показники фінансової, маркетингової, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу підприємства. Це забезпечить комплексний підхід та належну повноту оцінювання управлінської діяльності підприємства.

8. Дієвим заходом також є запровадження в практику управління гнучких інформаційних технологій. Це дасть змогу сформувати ефективне інформаційне аналітичне забезпечення управління будь-якого рівня, що містить функціонально-технологічні, економічні та соціальні складники підприємства.

9. Аналітичну оцінку системи управління здійснено на базі ТОВ «Термінал-Дента», що спеціалізується на наданні стоматологічних медичних послуг і стоматологічної медичної допомоги відповідно до діючого законодавства. Підприємство має досить потужний потенціал для подальшого розвитку. Запроваджена на підприємстві система управління сприяє цьому. Високо кваліфікований персонал ефективно використовує наявне обладнання та матеріали для надання стоматологічних послуг високої якості. Однак,

масштаби діяльності ТОВ «Термінал-Дента» наразі невеликі, що безумовно певною мірою обмежує можливості підприємства.

10. Підприємство застосовує досить ефективну політику управління майном та джерелами його формування. Чітко відмічається посилення процесів реінвестування, нарощування виробничих потужностей підприємства і при цьому спостерігається зменшення частки позичкового капіталу.

11. Підприємство є високо ліквідним, фінансово незалежним і фінансово стійким. Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються позитивними змінами, зокрема: чистий дохід за досліджуваний період збільшився на 37,7 % і склав у 2024 році 1039,2 тис. грн., а чистий прибуток - на 54,1 % і склав 108,5 тис. грн.

12. Оцінювання системи управління ТОВ «Термінал-Дента» здійснено у розрізі її складових підсистем, а саме: підсистеми управління основними засобами; підсистеми управління оборотними засобами; підсистеми управління персоналом; підсистеми управління операційною діяльністю – процесом надання стоматологічних послуг; підсистеми управління маркетинговою діяльністю.

Результати дослідження свідчать, що загалом дані підсистеми функціонують досить результативно та ефективно. Разом з тим, виявлено проблемні питання, що потребують вирішення. Так, встановлено, що коефіцієнт зносу основних засобів наразі має високе значення, тому необхідно вживати заходів щодо поступового оновлення стоматологічного обладнання на більш сучасне. Щорічна сума вивільнення (економії) оборотних засобів у процесі операційної діяльності має виражену тенденцію до зменшення, тому слід вжити заходів щодо поліпшення управління, перш за все, дебіторською заборгованістю. Підсистема управління маркетингу має не лише впливати на рекламну діяльність підприємства, що спостерігається нині, а брати саму активну участь у складанні стратегічних і поточних планів діяльності підприємства загалом, вносити пропозиції керівництву щодо коригування операційної діяльності за результатами постійного вивчення та аналізування

кон'юнктури ринку стоматологічних послуг і особливо потреб реальних та потенційних клієнтів.

13. Запровадження у практику діяльності ТОВ «Термінал-Дента» наведених вище пропозицій дасть змогу поліпшити систему управління даним підприємством, про що свідчать результати проведених розрахунків. Так, у 2026 році порівняно з 2024 роком чистий дохід підприємства збільшиться на 38% і складе 1,43 млн. грн. Загальна сума витрат на стоматологічні послуги збільшиться на 22% і складе 1,14 млн. грн. Таким чином, прибуток підприємства збільшиться у 2,8 разів і складе 298,6 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М., Безус П.І., Шевчук М.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.76
2. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2023. № 41. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.32>
3. Бондар Ю.А., Пісарєва О.В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Випуск 8. С. 22-29.
4. Борщ В.І., Кліменко В.М. Управління брендом сучасної організації як чинник її конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 4/1. С. 10-13.
5. Буртняк І.В., Пшик Р.В. Аналіз методів управління підприємством. Наукові перспективи. 2023. №7 (37). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5664/5696>
6. Володкіна М.В. Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: 36. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2020. С. 26-30.
7. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2020. Вип. 3 (6). С. 62-66.
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
9. Го С. Моделі формування комплексної технології управління підприємством на основі інтеграції її складових. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-79>.

10. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
11. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 336(6). С. 105-111. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>
12. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
13. Жовновач Р.І., Петленко Т.Г., Орлова А.А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 18 – 23. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a2.pdf
14. Карпюк Г.І. Основи підприємництва. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>
15. Каховська О.В., Спірідонова К.О., Кірнос О.В. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. Економічний простір. 2023. № 185 С. 54-58
16. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
17. Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2. С. 162–171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171)
18. Кононенко Ж., Шаравара Р., Яковенко Т. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4007>
19. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

20. Краєвська А., Яблонський Є. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 16–21. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(2))

21. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання її показників. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації* : кол. моногр. Заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 25–51.

22. Кучеренко С. К., Колосов А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 307–314. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-307-314>

23. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 2. С.66–69.

24. ЛяховичЛ. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 139-143. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1126>

25. Макаренко С. М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-44>

26. Малярець Л. М., Штереверя А. В. М Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

27. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 516 с.

28. Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

29. Муштай В. А., Бересток Б. П. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг.

Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 2. С. 183–189. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/30.pdf

30. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=712>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.48

31. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Випуск 6 (76). С. 53-55.

32. Омельченко О.В., Таран О.А. Нормативне-правове регулювання підприємництва в Україні. Подільський науковий вісник. 2023. № 4 (28). С.137-141.

33. Панчишин Б.О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2017. № 10 С. 326-329.

34. Перерва І. М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 5-6. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>

35. Пікун В. Г. Управління фінансовими результатами підприємства. К., 2019. 268 с.

36. Пілецька С.Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print

37. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

38. Поліщук С. В., Макалюк І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.

39. Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Проблеми та виклики трансформації механізмів міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія. Харків:

ФОП Павленко О.Г., 2021. С. 54–70.

40. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

41. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

42. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 №996–XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>

43. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

44. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

45. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

46. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

47. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

48. Про колективне сільськогосподарське підприємство: Закон України від 14.02.1992 № 2114-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2114-12#Text>

49. Про оренду державного й комунального майна: Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>

50. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>

51. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

52. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>

53. Про фінансовий лізинг: Закон України від 04.02.2021 № 1201-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>

54. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127>

55. Сахацький М.П., Казанджі А.В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 1. С. 135-141.

56. Свірський Ю.В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Випуск 37. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7981824>

57. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 39. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream>.

58. Скибінська, З., Іщук, Е., & Пукаляк, М. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-19>

59. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25/ URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>

60. Терлецька Ю.О., Блауш Л.С., Терентяк Д.П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. Молодий вчений. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-58>

61. Ткачук Л., Венда Ч. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 84-90.

62. Ткачук М.П., Далюк Н.Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності

управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS. 2022. № 10-11 (256-257). С.30-42

63. Ткачук, Г. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. Економічний простір. 2023. № 183. С 64-68. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-10>

64. Федорченко О. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 21. С.60-63.

65. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 90–97. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

66. Фертікова Т.М. Напрями вдосконалення державного регулювання малого бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/91.pdf

67. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. Молодий вчений. 2023. № 9 (121). С. 43-46. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-9-121-9.

68. Хохлов М. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 402-407.

69. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В, Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2021. № 6. Т. 2. С. 280–286. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-46>

70. Чмутова І.М., Андрійченко Ж.О., Довгопола Ю.С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 1. С. 322-329.

71. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62 URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/133978>

72. Шаравара Р.І., Кононенко Ж.А. Фінансовий потенціал підприємства:

етапи моделювання та діагностики. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-19>

73. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

74. Янковець Т. Цифровий маркетинг брендів у соціальних медіа. Товари і ринки. 2024. №1. С. 27-49.

ДОДАТКИ

