

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Ефективність управління цілями на підприємстві
(на матеріалах ТОВ "БІЗНЕС РЕСУРСИ")»

(назва теми)

Виконав: студент
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент

Луцишин Т.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Доктор економічних
наук, доцент

Іжевський П.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: Доктор економічних
наук, професор

Синчак В.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

Луцишин Т.Ю. – «Ефективність управління цілями на підприємстві (на матеріалах ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ»)»

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Матеріали кваліфікаційної роботи розкривають теоретичні та методичні основи управління цілями на підприємствах торгівельно-збутової діяльності з конкретизацією розрахунків та надання практичних рекомендацій на прикладі конкретного суб'єкта господарювання.

Перший розділ присвячений дослідженню сутності процесу управління цілями в контексті системи планування діяльності підприємства, в ньому розглянуто методи аналізу та особливості визначення цілей підприємств сфери торгівельно-збутової діяльності.

В другому розділі здійснено аналіз діяльності та цілей ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ» за період 2019-2021 років. Автор згрупував дерево цілей підприємства за 2021 рік та на основі SWOT, SNW та PEST-аналізу оцінив ефективність, проблеми та можливості діяльності організації за сформованими напрямками.

В рекомендаційному розділі запропоновано шляхи удосконалення роботи ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ» за цілями на основі визначення організаційних засад досягнення довгострокових, середньострокових та короткострокових завдань управління за деревом цілей. Оцінено та економічно обґрунтовано можливі стратегії розвитку за цілями для ТОВ «Бізнес Ресурси».

Ключові слова: *ціль, функції управління, стратегія управління цілями, еталонні стратегії розвитку, торгівельно-збутова діяльність, дерево цілей, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз.*

ANNOTATION

Lutsyshyn T.U. - "The effectiveness of goal management in the enterprise (on the materials of LLC "BUSINESS RESOURCES ")"

Bachelor's work for a bachelor's degree in 073 Management.

The materials of the qualification work reveal the theoretical and methodological bases of goal management at the enterprises of trade and sales with the specification of calculations and the provision of practical recommendations on the example of a particular business entity.

The first section is devoted to the study of the essence of the process of goal management in the context of enterprise planning system, it discusses the methods of analysis and features of determining the goals of enterprises in the field of trade and marketing.

The second section analyzes the activities and goals of LLC "BUSINESS RESOURCES" for the period 2019-2021. The author grouped the tree of goals of the enterprise for 2021 and on the basis of SWOT, SNW and PEST-analysis assessed the effectiveness, problems and opportunities of the organization in the established areas.

The recommendation section proposes ways to improve the work of BUSINESS RESOURCES LLC by goals based on the definition of organizational principles for achieving long-term, medium-term and short-term management tasks on the goal tree. Possible development strategies by objectives for Business Resources LLC were evaluated and economically substantiated.

Keywords: goal, management functions, goal management strategy, reference development strategies, trade and sales activities, goal tree, SWOT-analysis, SNW-analysis, PEST-analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність процесу управління цілями в системі планування діяльності підприємства.....	7
1.2. Методи аналізу та встановлення цілей підприємств сфери торгівельно-збутової діяльності.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ».....	22
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ».....	22
2.2. Оцінка рівня ефективності управління цілями на ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ».....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ».....	46
3.1. Організаційні засади удосконалення процесу управління цілями на підприємстві.....	46
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення механізму управління цілями на підприємстві.....	53
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема забезпечення ефективності та результативності діяльності підприємств за сучасних умов розвитку економічних відносин набуває особливої актуальності, адже нераціонально сформовані управлінські рішення у контексті загострення конкурентної боротьби можуть набувати критичних наслідків та загрожувати існуванню суб'єкта господарювання. Тому ефективне управління цілями забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, що визначає стійкі ринкові позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Ефективне управління цілями підприємства має на меті формування максимально можливих результатів при мінімально можливих витратах ресурсів, забезпечення у коротко- та довгостроковому періодах максимізації доходу, власного капіталу, в розрізі інтересів власників та інших стейкхолдерів підприємства, що актуалізує зазначені завдання у діяльності суб'єктів господарювання.

Теоретичні напрацювання. У сучасній науці дослідженню теоретико-методичних засад забезпечення ефективності управління цілями підприємств присвячені праці таких науковців, як І. В. Кривов'язюк, А. В. Куценко, Н. О. Лазарева, Т. М. Левчук, С. Погорєлов, Я. В. Світлична, Ю. Уткіна, Горемикін В.А., Гродовський В.О., Макаренко М.В. та Малахі- О.М. та ін.

Мета. Тому метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування необхідності формування економічної стратегії підвищення ефективності та результативності управління цілями в сучасних умовах на прикладі окремого підприємства.

Завдання. Поставлена мета зумовлює виконання наступних завдань:

- Дослідити сутність процесу управління цілями в системі планування діяльності підприємства.
- Розглянути методи аналізу та встановлення цілей підприємств сфери торгівельно-збутової діяльності.

- Розглянути загальну характеристику та основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Бізнес-ресурси».
- Оцінити рівень ефективності управління цілями на ТОВ «Бізнес-ресурси».
- Опрацювати організаційні засади удосконалення процесу управління цілями на підприємстві.
- Розрахувати економічну обґрунтованість впровадження заходів щодо удосконалення механізму управління цілями на підприємстві..

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії управління цілями ТОВ «Бізнес-ресурси»..

Об'єктом дослідження є процес управління цілями підприємства.

Методами дослідження, що були використані в даній роботі є: структурно-логічний аналіз (при побудові структури роботи); абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формулювання висновків); прогностичний метод (при аналізі впливу запропонованих заходів підвищення ефективності економічної стратегії діяльності підприємства), статистико-економічні (при оцінці рівня ресурсного потенціалу, фінансового стану, рівня банкрутства, рівня економічної безпеки та ефективності діяльності тощо).

Інформаційною базою дослідження при написанні кваліфікаційної роботи бакалавра стали: теоретичні та методичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, що досліджували сутність та процес формування цілей підприємства, результати досліджень провідних наукових установ та вчених-дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні статистичні матеріали, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що включає X найменувань, X додатків. Зміст роботи висвітлено на X сторінках основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність процесу управління цілями в системі планування діяльності підприємства

Однією із найбільш глобальних проблем сучасного підприємства в умовах швидкісних змін зовнішнього середовища є збереження конкурентоспроможності та підтримка активної діяльності. Модернізація суспільства, глобалізаційні та інтеграційні процеси, кризові явища, загострення конкуренції на світовому та національних ринках, різного роду трансформації та інші тенденції спричиняють якісні зміни зовнішнього середовища.

Складність та багатоплановість внутрішніх процесів підприємства впливають на господарські завдання у визначений період часу. Тому виникає потреба у принципово новій економічній поведінці підприємства, а отже у розробленні концептуальних засад і методів формування його економічної стратегії, яка базується на системі управління цілями [1].

Сучасне визначення процесу управління цілями важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту даної категорії, але їхні визначення мають різний зміст.

В той час, з позиції менеджменту стратегія управління цілями – це набір правил і прийомів, модель дій за допомогою яких підприємство досягає довгострокових цілей розвитку.

Варто також підкреслити, що процес управління цілями формує загальну стратегію розвитку діяльності підприємства, яка в свою чергу складається із сукупності конкретних цілей її діяльності, що становлять її «цільовий стратегічний набір» (рис.1.1).

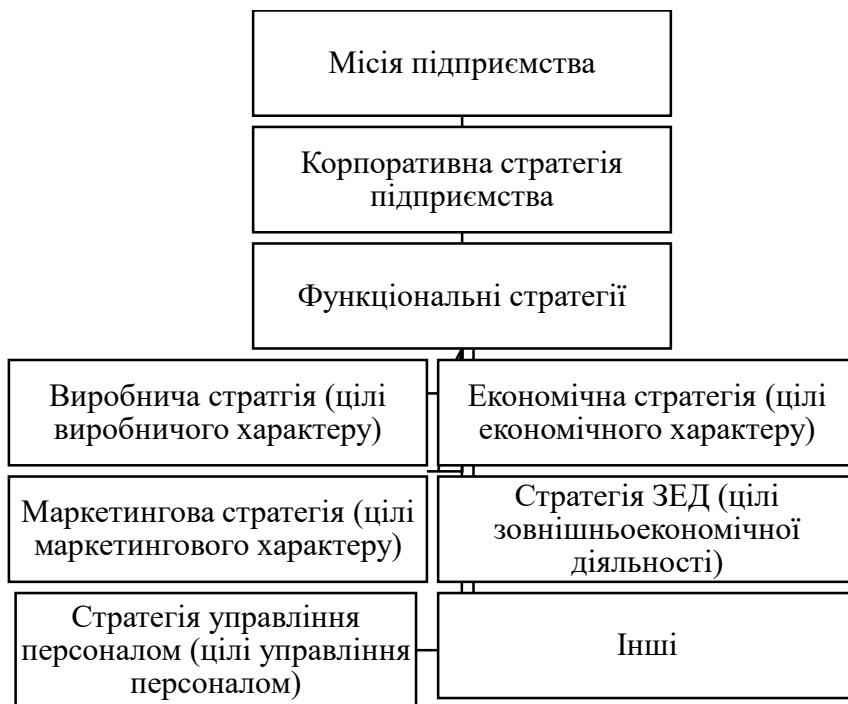


Рисунок 1.1 - Місце процесу управління цілями в стратегічному наборі підприємства

Джерело: [1]

На рисунку 1.1 розглянуто місце кожної із цілей в стратегічному наборі підприємства. З цього випливає, що кожна стратегічна ціль підприємства стоїть на одному ж рівня з іншими цілями підприємства та виконує однаково важливу функцію у його становленні та розвитку.

У сучасній науковій літературі не виокремлено єдиного підходу щодо трактування поняття «управління цілями підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Трактування поняття «управління цілями підприємства»

Автор	Характеристика
1	2
Горемикін В.А. [4]	Процес управління цілями підприємства- це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства.
Гродовський В.О. [5]	Процес управління цілями підприємства- це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположної мети функціонування організації в мінливому конкурентному середовищі.
Макаренко М.В. та Малахі- О.М. [6]	Процес управління цілями підприємства- це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю - створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства.

Закінчення табл. 1.1

1	2
Градов О.П. [7]	Процес управління цілями підприємства- це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції.
Скобкін С.С. [8]	Процес управління цілями підприємств - це динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ.
Неделько І.Г. [9]	Процес управління цілями підприємства- це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної процесу управління цілями- це великі інвестиційні підприємства.

Таким чином, огляд наукових поглядів дозволяє зробити висновок про те, що автори прирівнюють процес управління цілями підприємства із базовим його функціоналом задля підтримки належного рівня конкуренції.

Таким чином, слід зауважити, що управління цілями суб'єкта господарювання – це комплексний підхід менеджменту, що враховує різні сфери функціонування підприємства, зокрема стратегічний, тактичний та операційний менеджмент, управління трудовими ресурсами, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, інструменти та систему забезпечення відповідних процесів [2, с. 108].

Цикл управління цілями передбачає послідовність відповідних стадій. Так, згідно з одним з найбільш поширених підходів управлінський цикл доцільно представити через 4 стадії: планування, виконання, перевірка, вдосконалення (так званий цикл PDCA).

Згідно з іншим підходом виділяють три ключові елементи управлінського циклу:

- 1) визначення пріоритетів та цілей розвитку;
- 2) формування механізму управління ефективністю (відповідних інструментів, методів та підходів);
- 3) моніторинг, контроль та оцінка впроваджених заходів.

Згідно з третім підходом виділяють наступні етапи процесу управління:

- 1) визначення цілей;
- 2) планування діяльності;
- 3) оцінка існуючих можливостей;
- 4) моніторинг;
- 5) вжиття заходів;
- 6) перегляд завдань і шляхів досягнення цілей [2, с. 107].

Куценко А. В. [4, с. 21] також пропонує схему процесу управління цілями за ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1.2).

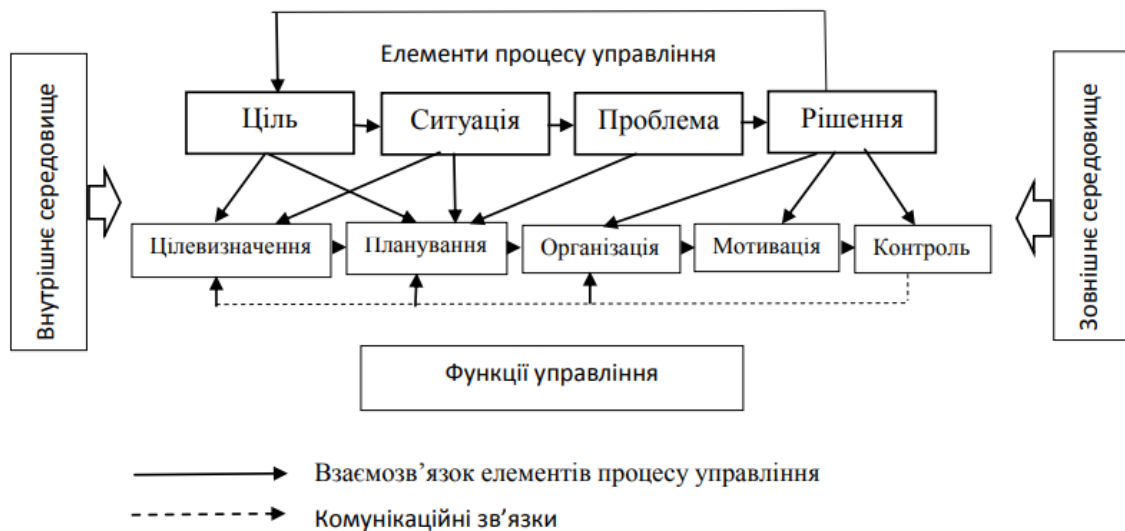


Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок елементів процесу ефективного управління цілями підприємства

Джерело: [4, с. 21]

В основі ефективного управління цілями лежить досягнення цілей розвитку підприємства, тобто забезпечення результативності діяльності суб'єкта господарювання з мінімально можливими витратами при цьому.

Відтак, основну функцію управління цілями доцільно представити через забезпечення результативності функціонування підприємства з урахуванням витратного аспекту задля забезпечення досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання.

До основних або загальних функцій у сфері управління цілями дослідники відносять наступні: планування діяльності суб'єкта господарювання з

урахуванням цілей у сфері ефективності, організація функціонування, мотивація та стимулювання працівників, аналіз, координація, регулювання та контроль.

Тобто загальні функції управління цілями визначаються стандартними функціями менеджменту. Управління цілями як діяльність представляє собою взаємодію між суб'єктами та об'єктами управління задля досягнення мети управління з використанням відповідних методів, інструментів та прийомів.

З урахуванням місця і ролі системи управління цілями в стратегічному наборі підприємства дослідники виділяють сутнісні характеристики даного процесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Найважливіші сутнісні характеристики процесу управління цілями підприємства

№ пп.	Характеристики	Прояв характеристики
1	2	3
1	Один з видів функціональної стратегії підприємства	Функціональний статус процесу управління цілями визначається тим, що він охоплює лише один з напрямків діяльності підприємства, а його розробка є однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту.
2	Важливий процес в системі функціональних стратегій підприємства	Забезпечуючи фінансовими ресурсами реалізацію стратегій всіх рівнів, фінансова стратегія координує та інтегрує зусилля всіх функціональних підрозділів у процесі формування та реалізації всього стратегічного набору підприємства, і, перш за все, його функціональних стратегій.
3	Забезпечує охоплення всіх основних напрямків розвитку економічної діяльності та фінансових відносин підприємства	Розробка процесу управління цілями є найважливішою функцією стратегічного менеджменту, який передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємства. Крім того, лише комплексне врахування можливостей майбутнього розвитку всіх аспектів діяльності і всіх форм взаємовідносин підприємства дозволяє повною мірою реалізувати можливості росту його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.
4	Формує специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства	Відображаючи специфіку економічної діяльності, цілі фінансового розвитку підприємства повинні забезпечувати реалізацію місії та досягнення цілей корпоративної стратегії, з одного боку, і підтримувати, без суперечностей, цілі інших функціональних стратегій та стратегій господарських одиниць.
5	Враховує і адекватно реагує на зміни зовнішніх умов економічної діяльності підприємства	Дана характеристика, властива стратегіям всіх рівнів, у тому числі фінансовій, визначається головним підходом до її змісту, що впливає з концепції стратегічного управління. Нова парадигма формування стратегії підприємства визначає, що головний зміст його стратегічної поведінки полягає не в чіткому виконанні передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища з відповідним коригуванням цих завдань.

Джерело: [11, с. 21]

Слід зазначити, що потенційна ефективність процесу управління цілями підприємства залежить від впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим необхідно здійснювати моніторинг і аналіз подій, які визначають економіко-правові умови економічної діяльності підприємства, і враховувати їх в процесі формування його стратегії.

В основу класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, покладено різні види ризику і ступінь впливу на них менеджерів.

У зовнішньому оточенні виділяють макро- і мікросередовище. Макросередовище включає фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємства і визначають його довгострокові рішення.

До факторів макросередовища слід віднести [11]:

- групу економічних факторів: зміну економічного потенціалу країни, стадії ділового циклу, відсоткову ставку і курс національної валюти, грошову масу в обігу, інфляцію та темпи її зростання, контроль за цінами та заробітною платою, ціни на всі види ресурсів, інвестиційну політику;
- групу політичних факторів: податкове законодавство і політику уряду, антимонопольне, природоохоронне та зовнішньоекономічне законодавство, ставлення держави до іноземного капіталу;
- групу технологічних факторів: витрати на НДДКР з різних джерел, захист інтелектуальної власності, державну політику в галузі НТП;
- групу соціальних факторів: демографічну структуру населення і його платоспроможність, соціальну мобільність та активність населення, релігійні та національні традиції.

Щоб ефективно впливати на зовнішні фактори, необхідно задіяти внутрішні можливості підприємства, що визначаються його внутрішніми чинниками.

У рамках мікросередовища виділяють галузеве і ближнє оточення.

Перше характеризується реальним і потенційним розміром галузі, її перспективами та стадіями життєвого циклу, структурою і масштабами

конкуренції, структурою галузевих витрат, системою збуту продукції, тенденціями розвитку галузі. Аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, дозволяє оцінити ефективність перспективних фінансових та інвестиційних заходів, що передбачені його фінансовою стратегією.

Ближнє оточення складають конкуренти – аналіз їхніх дій, оцінка поточної стратегії і реальних можливостей, вивчення сильних і слабких сторін дозволить підприємству визначити конкурентну позицію; постачальники і покупці, фінансове становище яких визначає рух фінансових ресурсів, можливість їх використання для короткострокового фінансування; банки та інші фінансові організації, інвестори, інтереси яких впливають на вид і розмір джерела фінансування.

Найбільш важливими внутрішніми факторами – критичними точками стратегічного планування цілей розвитку підприємства, на думку Є. Уткіна, є розміри підприємства, характер діяльності, цільові стратегічні орієнтири [12]. Вони істотно впливають на організацію фінансових потоків, тому мають бути враховані в процесі формування загальної стратегії. Однак цей перелік не є вичерпним.

Павлова Л. доповнює його такими [13]: сфера діяльності підприємства (матеріальне виробництво, невиробнича сфера), галузева належність (промисловість, транспорт, торгівля, будівництво, сільське господарство), напрямки діяльності (експорт, імпорт), організаційно-правові форми підприємницької діяльності.

Отже, процес управління цілями підприємства являє собою так-звану стратегію, яка складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення).

Таким чином, процес управління цілями підприємства є сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів мета яких – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства.

Тобто, процес управління цілями підприємства є системою забезпечення конкурентної переваги підприємства.

Процес управління цілями підприємства повинна забезпечувати економічну стабільність підприємства та являє собою сукупність послідовних етапів (починаючи від інформаційного забезпечення, формування місії, аналізування середовища функціонування підприємства, завершуючи оцінюванням стратегії та аналізуванням відхилень одержаних результатів від запланованих) [15].

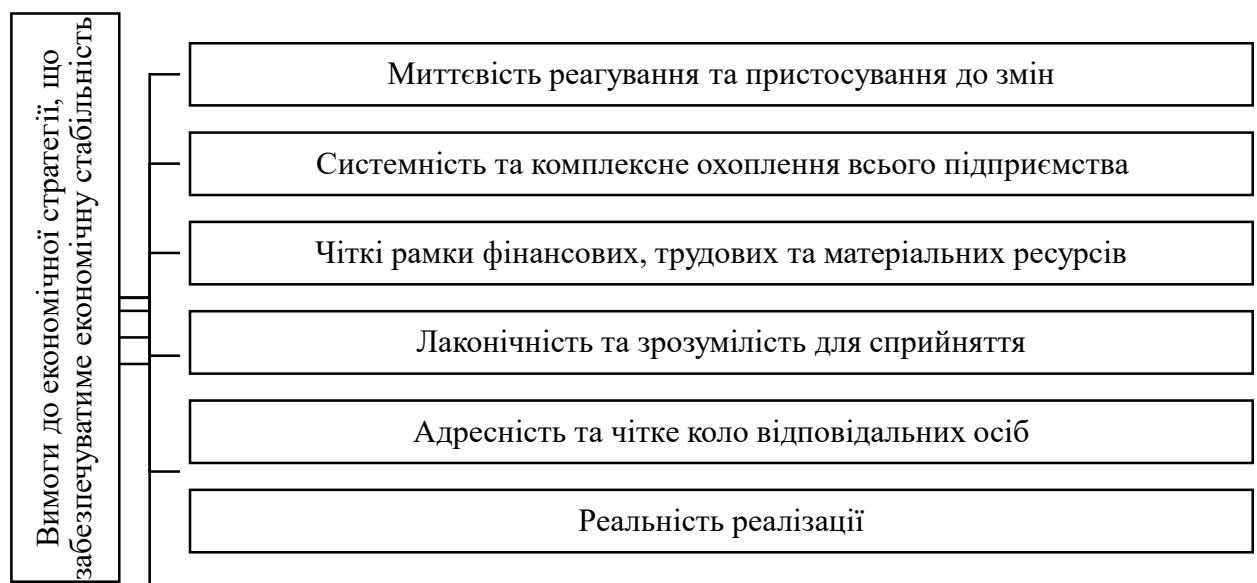


Рисунок 1.3 - Основні вимоги до стратегії забезпечення процесу управління цілями підприємства

Джерело: [15]

Формування процесу управління цілями підприємства охоплює взаємопов'язані етапи, кожний з яких логічно впливає із попереднього. Процес управління цілями підприємства складається з окремих елементів, що орієнтуються на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства (Додаток Д).

Процес управління цілями підприємства повинен передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих елементів та їхньої сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Особливостями формування процесу управління цілями в умовах невизначеності зовнішнього середовища слід вважати [18]:

- 1) визначення можливостей ринку та перспектив підприємства відносно них;
- 2) розробка і деталізація вектора росту або напрямку, в якому функціонує підприємство;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринку, так і товару, що виробляє господарюючий суб'єкт;
- 4) визначення конкурентної переваги підприємства.

Отже, процес управління цілями підприємства складається з дій і підходів управлінського характеру для досягнення визначеної мети діяльності. Цей процес повинен забезпечувати спрямованість та адаптованість дій підприємства до умов ринку. Формування процесу управління цілями потребує орієнтування на зміни зовнішнього середовища та вивчення внутрішніх проблем підприємства. Він має бути динамічним та нерозривно пов'язаним з процесами розвитку підприємства.

1.2. Методи аналізу та встановлення цілей підприємств сфери торгівельно-збутової діяльності

Діагностичний економічний аналіз підприємства є складним процесом, але відіграє вирішальну роль у процесі аналізу ефективності встановлення цілей підприємством. Оптимальним є здійснення економічної діагностики окремим проектом. Це пов'язано, головним чином з тим, що діагностичне дослідження є обмеженою в часі дією, з визначеним колом виконавців. Діагностичне дослідження ефективності встановлених цілей, як правило носить періодичний характер.

Тому під проектом діагностичного аналізу ефективності процесу управління цілями підприємства слід розуміти тимчасовий захід, призначений

для формування висновку – діагнозу. Саме висновок – є результатом здійснення проекту діагностичного аналізу підприємства, який представляє загальний опис проблем та причин їх виникнення, з подальшим розробленням заходів для уникнення повторення в процесі господарювання [19].

Оцінка ефективності процесу управління цілями підприємства повинна здійснюватися в декілька етапів (рис. 1.4).

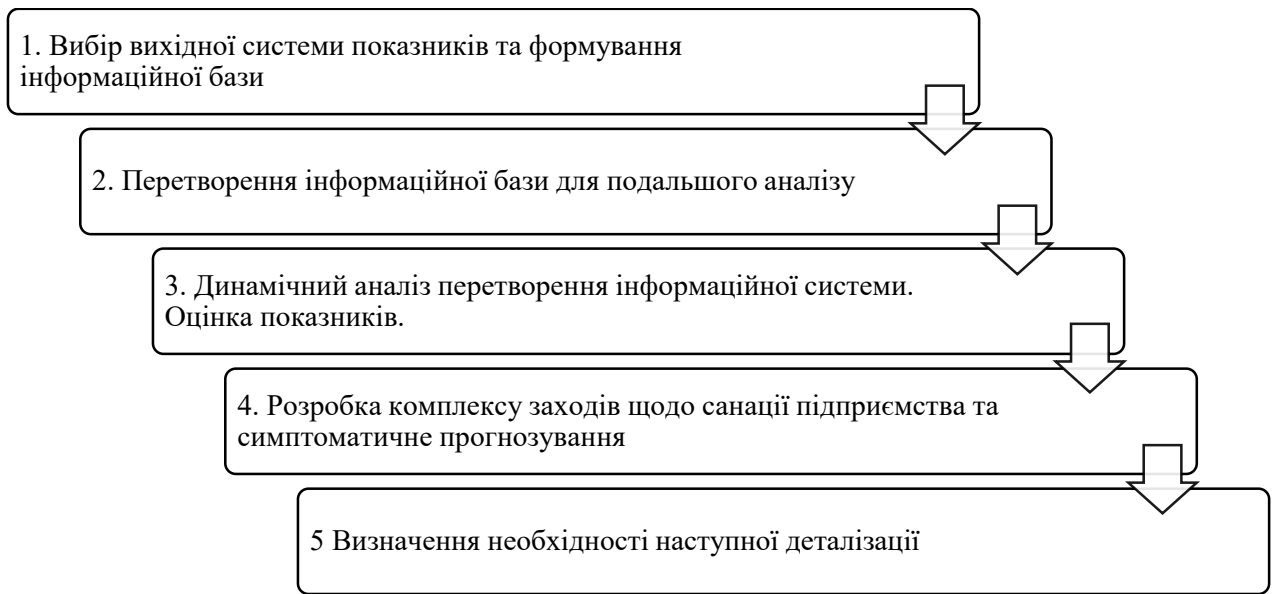


Рисунок 1.4 - Алгоритм проведення економічної діагностики діяльності підприємства торгівельно-збутової діяльності

Джерело: [17]

Оцінка ефективності процесу управління цілями підприємства торгівельно-збутової діяльності повинна застосовуватися в процесі управління підприємством безперервно, так як вона дозволяє виявляти нові тенденції в роботі суб'єкта господарювання, що потребують внесення змін в оперативне управління його фінансовою і господарською діяльністю.

Оцінка ефективності процесу управління цілями підприємства є важливим елементом у системі управління підприємством, дійовим засобом виявлення резервів в умовах обмеженості коштів і часу, основою розробки і коригування планів та управлінських рішень, контролю за їх виконанням.

Отож, основними напрямками проведення економічної діагностики ефективності управління цілями підприємства є:

- діагностика конкурентного положення та рівня конкурентоспроможності підприємства;
- діагностика ефективності використання наявних ресурсів та рівня економічного потенціалу;
- діагностика фінансового стану підприємства;
- діагностика економічної безпеки підприємства та визначення рівня банкрутства.

Варто розглянути кожен напрям економічної діагностики.

Конкурентоспроможність підприємства означає наявність переваг у підприємства порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне [21].

У табл. 1.4 здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практиці діяльності підприємств методів проведення дослідження конкурентного положення підприємства.

Таблиця 1.4 - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства торгівельно-збутової діяльності

Назва метод	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства
SNW підхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Усі переваги SW підходу. Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
PEST – аналіз або STEПаналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство

Джерело: [21]

Наступним напрямом економічної діагностики ефективності управління цілями підприємства є оцінка ефективності використання наявних ресурсів.

Оцінка виробничого потенціалу — це багатоступінчастий вимір складових виробничого потенціалу на основі системи економічних показників. Основними складовими ресурсами виробничого потенціалу підприємства є матеріальні ресурси, трудові ресурси та фінансові ресурси. Тому варто розглянути показники діагностики ефективності використання наявних ресурсів підприємства, що наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Показники економічної діагностики ресурсного потенціалу підприємства торгівельно-збутової діяльності

Показник	Розрахунок
Матеріальні ресурси	
Прибуток на гривню матеріальних витрат	Сума одержаного прибутку від основної діяльності / Сума матеріальних витрат
Матеріаловіддача	Вартість виробленої продукції / Сума матеріальних витрат
Матеріаломісткість продукції	Сума матеріальних витрат / Вартість виробленої продукції
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	Сума матеріальних витрат / Повна собівартість виробленої продукції
Трудові ресурси	
Коефіцієнт обороту з приймання	Кількість прийнятого на роботу персоналу / Середньооблікова чисельність персоналу
Коефіцієнт обороту з вибуття	Кількість працівників, що звільнилися / Середньооблікова чисельність персоналу
Виробіток продукції на одного працюючого	Відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників
Трудомісткість одиниці продукції	Фонд робочого часу на виготовлення продукції / Обсяг виробництва продукції
Фінансові ресурси	
Коефіцієнт повернення капітальних вкладень	Середньорічний грошовий потік / Капітальні вкладення
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	Чистий грошовий потік / Негативний грошовий потік
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Залучений капітал підприємства

Джерело: [23]

Оскільки елементи ресурсного потенціалу підприємства завжди «працюють» разом, то в принципі можливе як їхнє спільне вимірювання, так і

відособлене. Маючи вартість кожного елемента ресурсного потенціалу підприємства, загальну його величину можна розрахувати в такий спосіб (1.1):

$$\Pi = \text{Во.ф} + \text{Вм} + \text{ФОП}, \quad (1.1)$$

де Π — величина ресурсного потенціалу підприємства;

Во.ф. — вартість основних фондів;

Вм — річні витрати на матеріальні витрати виробництва;

ФОП — фонд оплати праці [23].

Одним із основних варіантів розрахунку рівня економічної ефективності використання ресурсів підприємства та його діяльності є система розрахунку показників рентабельності.

Показники рентабельності – це відносні показники прибутковості, які характеризують ефективність господарювання, бо їх величина показує співвідношення ефекту з наявними чи використаними ресурсами, необхідними для отримання цього ефекту. Різноманітність показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення (Додаток А).

Рентабельність активів дозволяє провести порівняння прибутковості підприємства. Назва цього показника говорить сама за себе: він вимірює, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства, незалежно від того чи є вони власністю цього підприємства, чи одержані в борг.

Показники рентабельності власного капіталу (чистих активів) і статутного капіталу показують загальну ефективність підприємницької діяльності відносно власних вкладень засновників підприємства при його створенні та реінвестуванні прибутку [24].

Рентабельність витрат визначається як відношення суми прибутку підприємства до суми його витрат за певний період і виражається у відсотках. Цей показник характеризує ефективність поточних витрат підприємства, їхню окупність і величину прибутку, що припадає на одиницю витрат.

Рентабельність продажів (реалізації) - є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої

продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції.

Розрахунок показників ефективності використання наявних ресурсів та ресурсного потенціалу підприємства дозволяє виявити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси і прийняти управлінське рішення, щодо раціонального їх споживання. Основним резервом підвищення економічної ефективності діяльності є раціональне формування, відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства [24].

Важливим етапом проведення економічної діагностики ефективності управління цілями підприємства є оцінка його фінансового стану. Безпосередній вплив на фінансовий стан підприємства мають показники: стану активів; платоспроможності; фінансової стійкості; ділової активності; ефективності господарської діяльності; ринкової активності.

Окрім діагностики ефективності управління цілями підприємства, важливим також є власне процес встановлення цілей підприємства. Сучасні концепції менеджменту розглядають процес встановлення цілей підприємства, як головний чинник конкурентоспроможності та формування стійкого бізнесу. Для забезпечення організації збирання, пошуку, оброблення, передачі і зберігання інформації, даних, захисту її від несанкціонованого доступу інформаційна система управління цілями підприємства повинна відповідати вимогам (Додаток А).

Використання ІТ-технологій в якості інноваційного інструменту встановлення цілей з використанням процесного підходу, системи збалансованих показників, ІТІЛ дозволять вирішити ряд стратегічних завдань і підвищити ефективність діяльності підприємства на регулярній основі.

В ході дослідження інноваційних технологій з позицій процесно-орієнтованого підходу до управління виникає необхідність побудови на підприємстві процесу пошуку, освоєння і поширення інновацій.

У зв'язку з цим доречно чітко визначення цілей управління інноваціями, виділення відповідальних (власник процесу); створення регулярної і

регламентованої роботи зі створення нової продукції / послуг; оптимізація бізнеспроцесів діяльності (ресурси процесу). Практика інноваційних проектів показує, що найчастіше на підприємствах процес управління інноваціями відсутній або працює неефективно, внаслідок чого спостерігається зниження конкурентоспроможності.

Отже, для впровадження інноваційних технологій на підприємствах необхідний регулярний і безперервний процес, що включає наступні етапи:

- пошук нових ідей, технологій, рішень;
- апробація технологій в діяльності підприємства на невеликій ділянці;
- застосування технології в масштабах всього підприємства;
- оцінка окупності від застосування інноваційної технології (на основі методу дисконтування).

Застосування інноваційних технологій має бути синхронізоване зі стратегічним плануванням і системою бюджетування підприємства на основі розробки ефективного механізму встановлення цілей з урахуванням ресурсних можливостей і обмежень, що дозволить підприємству перейти на новий якісний рівень [12].

Таким чином, напрями оцінки та діагностики ефективності процесу управління цілями підприємства охоплюють всі сфери його діяльності. На основі розрахункових показників є можливість визначити проблемні сторони їх діяльності та резерви покращення основних його результатів. На основі сформованої оцінки результатів такої діагностики є можливість розробити управлінські дії щодо врегулювання проблемних питань та підвищення рівня конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ»

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ»

Базою дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Бізнес ресурси».

Діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Бізнес Ресурси» розпочалася у 2018 р.

Юридичною адресою підприємства є: Україна, 29000, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Марка Кропивницького, 5.

Код ЄДРПОУ – 42878503.

Форма власності – недержавна.

ТЗОВ «Бізнес Ресурси» є юридичною особою, має самостійний баланс, статутний фонд, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, фірмовим знаком та кодом, кутовий штамп, фірмові бланки. Підприємство володіє значним інтелектуальним потенціалом, оснащене сучасними інформаційними засобами діяльності і управління.

Засновниками є Луцишина Юлія Болеславівна та Луцишин Юрій Михайлович, їх внески становлять по 50%. Статутний капітал складає 2000 грн.

Вищим органом управління юридичної особи є Загальні Збори Учасників. Виконавчим одноособовим органом товариства є директор – Луцишина Ю. Б. Директор товариства здійснює свої повноваження до моменту прийняття Загальними Зборами рішення про його відкликання (звільнення з посади). Директор товариства не може одночасно бути Головою Загальних Зборів.

ТОВ «Бізнес Ресурси» будує свою виробничо-господарську діяльність на основі повного госпрозрахунку, самоокупності, самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію та

необхідність забезпечення соціального розвитку підприємства, підвищення доходів.

Станом на сьогодні ТзОВ «Бізнес Ресурси» є платником ПДВ, номер свідоцтва – 428785022251.

Метою діяльності підприємства є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Предмет діяльності ТзОВ «Бізнес Ресурси» зображено у Додатку Б.

Організаційна структура управління ТзОВ «Бізнес Ресурси» зображена у Додатку В. Структура управління ТОВ «Бізнес Ресурси» є централізованою, організаційна структура ТзОВ «Бізнес Ресурси» - лінійно-функціональною. На цьому підприємстві існує чітка управлінська структура, яка допомагає усім працівникам розуміти свої обов'язки і здійснювати задану їм роботу.

Така організаційна структура управління підприємством забезпечує високу ефективність оскільки при розподіленні обов'язків підлеглі підпорядковуються лише одному керівнику, кожен керівник несе відповідальність за прийняті рішення, відсутнє перекладання обов'язків з одного керівника на іншого, за кожним працівником закріплений певний осяг робіт. Підприємство може легко реагувати та адаптуватися до соціальних та економічних змін у суспільстві.

Особливості організації діяльності ТзОВ «Бізнес Ресурси» зазначені у Додатку В.

Варто перейти до оцінки економічної складової діяльності підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Бізнес Ресурси» представлено у табл. 2.1.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства, варто відмітити, що основний показник діяльності торгового підприємства – чиста виручка – протягом досліджуваного періоду тільки зростала, що є свідченням ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Бізнес Ресурси» за 2019-2021 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	14028,6	21718,5	54,82	32068,5	47,66
2.	Середньоспискова чисельність працівників:	осіб	16	14	-12,50	14	0,00
	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн. тис. грн.	876,7875	1551,32	76,93	2290,61	47,66
	Фонд оплати праці		232	218,4	-5,86	223,3	2,24
3.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	14500	15600	7,59	15950	2,24
	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	12473	19551,8	56,75	28598,1	46,27
4.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	137	135,5	-1,09	127,7	-5,76
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,01	0,01	-36,90	0,00	-35,57
6.	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	1,12	1,11	-1,24	1,12	0,95
7.	Рентабельність/збитковість продажу	%	0,01	0,01	-36,11	0,00	-36,17
8.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	1,1	8,9	709,09	5,1	-42,70
9.	Фондовіддача	грн./грн.	12753,27	2440,28	-80,87	6287,94	157,67

Примітка. Складено автором

Варто відмітити, що про ефективну діяльність підприємства свідчить також збільшення середньорічної заробітної плати.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшуються протягом досліджуваного періоду, що свідчить про покращення менеджменту витрат підприємства, що в результаті і стало позитивною причиною росту виручки.

Підприємство також ефективно використовує свої виробничі фонди, про що свідчить рівень фондовіддачі підприємства – він зріс на 157,67%.

Варто також розглянути динаміку і структуру реалізації основних видів продукції ТОВ «Бізнес Ресурси» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на ТОВ «Бізнес Ресурси» за 2019-2021 р.

Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2021 р до 2019 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
молочні товари	3031,67	21,61	3789,58	17,45	6214,92	19,38	3183,25	105,00
хлібо-булочні вироби	2333,02	16,63	3826,16	17,62	5930,54	18,49	3597,52	154,20
риба та морепродукти	2556,08	18,22	4524,27	20,83	6424,46	20,03	3868,38	151,34
ковбасні вироби	3991,25	28,45	6226,35	28,67	8654,63	26,99	4663,38	116,84
алкогольні напої	2116,98	15,09	3352,14	15,44	5497,51	17,14	3380,53	159,69
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг (або обсяг виробленої продукції)	14028,6	100	21718,5	100	32068,5	100	18039,90	128,59

Примітка. Складено автором

Аналізуючи обсяги та структуру реалізації основних груп товарів підприємства, варто відмітити, що загальний обсяг реалізації за досліджуваний період збільшився на 128,59% що свідчить про ріст ринків збуту підприємства.

У розрізі товарних груп найбільша питома вага відводиться ковбасним виробам – 26,99% від загального обсягу реалізації у 2021 році, потім споживачі віддають перевагу рибі та морепродуктам – 20,03% від обсягу реалізації у 2021 році.

Порівняти вагомість основних та оборотних засобів підприємства варто, розглядаючи структуру активів підприємства (табл. 2.3).

Аналізуючи активи підприємства, слід відмітити, як і притаманно для торговельного підприємства, ТОВ «Бізнес Ресурси» має у своєму розпорядженні оборотні активи, які складають 99,84% від загальної вартості активів підприємства.

Таблиця 2.3 - Актив порівняльного аналітичного балансу ТОВ «Бізнес Ресурси» за 2021 р.

Статті активу	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи, у тому числі	16,1	9,5	0,35	0,16	-6,60	-0,19
основні засоби	5,1	8,9	0,11	0,15	3,80	0,04
нематеріальні активи	11	0,6	0,24	0,01	-10,40	-0,23
II. Оборотні активи, у тому числі:	4566	5967,2	99,65	99,84	1401,20	0,19
виробничі запаси	3552	4764,1	77,52	79,71	1212,10	2,19
готова продукція	3445,8	4706,6	75,20	78,75	1260,80	3,55
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	833,1	1203,1	18,18	20,13	370,00	1,95
дебіторська заборгованість за розрахунками	180,9	0	3,95	0,00	-180,90	-3,95
грошові кошти в національній та іноземній валюті	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	4582,1	5976,7	100,00	100,00	1394,60	0,00

Примітка. Складено автором

Серед оборотних активів найбільшу частку займають виробничі запасами, які представлені готовою продукцією та становлять 78,75%. У динаміці років їх частка зростає на 3,55%.

Вагому частку оборотних активів займають також і дебіторська заборгованість підприємства – 20,13% її частка у активах підприємства у 2021 році.

Основним джерелом фінансування активів підприємства є пасиви ТОВ «Бізнес Ресурси», структура яких представлено у табл. 2.4.

У структурі фінансування діяльності підприємства основним джерелом виступає не власний капітал, а позиковий, що негативним чином відображається на фінансовій стійкості підприємства.

Таблиця 2.4 - Пасив порівняльного аналітичного балансу ТОВ «Бізнес Ресурси» за 2021 р.

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал	274,5	402,2	5,99	6,73	127,70	0,74
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання, у тому числі:	4307,6	5574,5	94,01	93,27	1266,90	-0,74
короткострокові кредити банків	395,5	1058,7	8,63	17,71	663,20	9,08
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2496,9	3466	54,49	57,99	969,10	3,50
поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	4582,1	5976,7	100	100	1394,6	0

Примітка. Складено автором

Власний капітал становить 6,73% у 2021 році, що на 0,74% більше, ніж у 2020 році, тобто ситуація почала вирівнюватися за рахунок росту нерозподіленого прибутку.

Позиковий капітал становить 93,27% у 2021 році, що на 0,74% менше, ніж у попередньому.

Аналізуючи позиковий капітал підприємства, варто зазначити, що основним його джерелом є кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Ці ресурси складають 57,99% у 2021 році. Іншим джерелом позикового капіталу є короткострокові кредити банку, що становлять 17,71%. Такі ресурси є ризиковими та відносно дорогими для діяльності підприємства, а також значним чином наражають підприємство на ризик банкрутства.

Комплексну оцінку рівня фінансового становища підприємства та рівня його банкрутства варто розглянути через розрахунок коефіцієнтного аналізу. Результати розрахунків представлено у Додатку Г.

Аналізуючи рівень майнового стану підприємства, слід відмітити, що, незважаючи на те, що підприємство нарощує свою матеріально-технологічну базу, спостерігається низький рівень оновлення та високий рівень вибуття основних засобів, що не дозволяє підприємству достатньо ефективно використовувати свої засоби.

Аналізуючи рівень та показники ліквідності підприємства, варто відмітити, що підприємство має досить високий рівень ліквідності, проте спостерігається тенденція до його зниження, що є негативним для новоствореного підприємства, адже наражає його на ризик банкрутства.

Аналіз платоспроможності також підтверджує вищенаведене припущення, проте, за рахунок поступового нарощування власного капіталу, ситуація покращується, підприємство нарощує рівень своєї платоспроможності, що є позитивним фактором діяльності фірми.

Проте, аналізуючи рівень ділової активності підприємства, варто відмітити, що ТОВ «Бізнес Ресурси» недостатньо ефективно використовує свій потенціал, адже рівень оборотності ресурсів за 2019-2021 роки знижується, тоді як період оборотності таких ресурсів – навпаки – зростає. Подібна тенденція є негативною для розвитку діяльності підприємства, адже стає фактором зменшення рівня прибутковості підприємства.

Заключним фактором діяльності підприємства є визначення та оцінка рівня рентабельності ТОВ «Бізнес Ресурси». Всі види рентабельності підприємства протягом останніх трьох років мають негативну динаміку розвитку.

Так, рентабельність активів зменшилася на 0,04 пункти, рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,67 пункти. Від’ємне значення розвитку має й рентабельність діяльності (-0,05) т рентабельність продукції (-0,01), що свідчить про недосконалу політику управління прибутком підприємства.

Варто також здійснити оцінку потенціалу діяльності ТОВ «Бізнес Ресурси».

Першою складовою діяльності даного торговельного підприємства є трудові ресурси. Наявність та ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «Бізнес Ресурси» у процесі формування економічної стратегії діяльності варто провести на основі показників, що були представлені у першому розділі даного дипломного проекту. Адже ефективність використання трудових ресурсів підприємства, перш за все, виражається у кількісній зміні показника продуктивності праці як одного з результативних показників діяльності підприємства.

Результати розрахунків для ТОВ «Бізнес Ресурси» представлено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 - Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Бізнес Ресурси»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-) 2021 від 2019	Темп росту, % 2021 від 2019
	2019	2020	2021		
Виручка тис. грн	14028,60	21718,50	32068,50	18039,90	128,59
Фонд робочого часу, люд.год	30720	26880	26880	-3840,00	-12,50
Середньооблікова кількість працівників, чол	16	14	14	-2,00	-12,50
Виробіток продукції на одного працівника. Грн/чол	876,79	1551,32	2290,61	1413,82	161,25
Трудомісткість одиниці продукції	2,19	1,24	0,84	-1,35	-61,72

Примітка. Складено автором

За результатами табл. 2.4 слідує, що в динаміці років прослідковується негативна динаміка розвитку продуктивності праці на досліджуваному

підприємстві. Середньооблікова кількість працівників на досліджуваному підприємстві зменшилася, натомість виручка від реалізації ТОВ «Бізнес Ресурси» збільшилася за досліджуваний період, що посприяло збільшенню виробітку продукції на одного працівника.

Позитивним є факт зниження трудомісткості одиниці продукції, що свідчить про ефективну політику управління персоналом на підприємстві.

Таким чином ця таблиця дає можливість упевнитись у ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві, тобто чисельність працівників знизилася, натомість їх продуктивність помітно підвищилася.

Наступним кроком дослідження ефективності формування економічних цілей підприємства є аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Бізнес Ресурси» за матеріальною складовою (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Бізнес Ресурси»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп росту, %
	2019	2020	2021		
Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн.	1,10	5,10	8,90	7,80	709,09
Знос основних засобів:	0,33	1,53	2,67	2,34	709,09
% зносу	29,10	24,61	22,18	-6,92	-23,78
Балансова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	22,8	16,1	9,5	-13,30	-58,33
Знос нематеріальних активів	3,9	10,6	17,2	13,30	341,03
% зносу	17,11	65,84	181,05	163,95	958,46

Примітка. Складено автором

За результатами розрахунків табл.2.5 нематеріальних активів та основних засобів, бачимо, що знос нематеріальних активів на підприємстві значно збільшився у 2021 році.

Знос основних засобів зменшився в динаміці років: із 29,10% у 2019 році до 22,18% у 2021 році.

Такі показники структури зносу основних активів підприємства свідчить про досить нову матеріально-технічну базу підприємства та середні витрати на її оновлення та утримання. Цей показник в результаті може вплинути на загальний результат діяльності – ефективність, тобто на її збільшення.

Виробничу діяльність підприємство забезпечують відповідні джерела його фінансування. Такими джерелами можуть бути власний капітал, позиковий капітал та прибутки підприємства. Тож, важливим показником оцінки ефективності формування економічних цілей підприємства є показники джерел формування майна підприємства, що є й джерелами її фінансування. Оцінка складу, структури та динаміки джерел фінансування економічної стратегії підприємства наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка складу, структури та динаміки джерел фінансування економічної стратегії ТОВ «Бізнес Ресурси»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп росту, %
	2019	2020	2021		
Усього майна, тис. грн.	2215	4582,1	5976,7	3761,70	169,83
Власний капітал тис. грн.	139	274,5	402,2	263,20	189,35
У % до майна	6,28	5,99	6,73	0,45	7,24
Власний оборотний капітал, тис. грн.	2192,2	4566	5967,2	3775,00	172,20
У % до ВК	98,97	99,65	99,84	0,87	0,88
Позиковий капітал тис. грн.	2076	4307,6	5574,5	3498,50	168,52
У % до майна	93,72	94,01	93,27	-0,45	-0,48
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2076	4307,6	5574,5	3498,50	168,52
У % до ПК	93,72	94,01	93,27	-0,45	-0,48
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1174,4	2496,9	3466	2291,60	195,13

Примітка. Складено автором

За даними табл. 2.6 варто відзначити, що власний капітал підприємства є незначним джерелом фінансування майна підприємства, адже його розмір має значно менший показник ніж власний оборотний капітал чи кредиторська заборгованість підприємства. Проте величина власного капіталу досліджуваного підприємства значно збільшилася у динаміці років – на 0,45 тис.грн, тобто на 7,24%.

Важливу роль у фінансуванні майна підприємства надається позиковому капіталу підприємства. До того ж його величина в динаміці років у структурі фінансування помітно зросла – на 168,52%.

Проте кредиторська заборгованість, що є складовою позикового капіталу підприємства за період із 2019 по 2021 роки збільшилася на 195,13%. Тобто таку динаміку росту позикового капіталу зумовило зростання кредиторської заборгованості.

Таким чином, можна відмітити, що підприємство ТОВ «Бізнес Ресурси» має свою стратегію розвитку. Підприємство має багатий виробничий потенціал для специфіки своєї діяльності, проте проблемою цього аспекту виступає те, що підприємство використовує залучені джерелами фінансування для розвитку свого виробничого потенціалу.

Наступним етапом дослідження є розрахунок показників ефективності формування цілей підприємства у розрізі матеріального забезпечення. Результати розрахунків для ТОВ «Бізнес Ресурси» наведено в табл. 2.7.

Таким чином, економічна діагностика виробничого потенціалу ТОВ «Бізнес Ресурси» у розрізі матеріальних ресурсів підприємства говорить про те, що їх динаміка була неоднозначною. Негативним фактором є те, що в динаміці років зменшився прибуток на гривню матеріальних витрат підприємства (зменшився на 0,06 тис.грн).

Таблиця 2.7 - Економічна діагностика виробничого потенціалу формування цілей ТОВ «Бізнес Ресурси» у розрізі матеріального забезпечення

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп росту, %
	2019	2020	2021		
Прибуток від основної діяльності	137	135,5	127,7	-9,30	-6,79
Матеріальні витрати підприємства	1390,7395	2127,2358	3400,314	2009,57	144,50
Собівартість виробленої продукції	12473	19551,8	28598,1	16125,10	129,28
Сума виробничих витрат підприємства	11082,2605	17424,564	25197,79	14115,53	127,37
Прибуток на гривню матеріальних витрат	0,10	0,06	0,04	-0,06	-61,88
Матеріаловіддача	0,10	0,10	0,11	0,01	6,96
Матеріаломісткість продукції	10,09	10,21	9,43	-0,66	-6,50
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції,%	11,15	10,88	11,89	0,74	6,64

Примітка. Складено автором

Матеріаловіддача та матеріаломісткість продукції – взаємообернені показники. Перший із них у динаміці років помітно збільшився, що говорить про ефективну систему управління витратами діяльності підприємства. Матеріаломісткість – зменшилася, що також є позитивним для підприємства та підтверджує ефективний механізм управління витратами підприємства.

Варто також підкреслити, що питома матеріальних витрат ТОВ «Бізнес Ресурси» мають непостійну частку та в динаміці років вони помітно зросли. Така ситуація може говорити про зниження автоматизації виробництва та економії матеріальних ресурсів на підприємстві.

Останньою складовою виробничого потенціалу формування цілей підприємства є фінансова складова. Фінансову складову ТОВ «Бізнес Ресурси» варто також розглянути через розрахунок показників економічної діагностики (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Економічна діагностика виробничого потенціалу формування цілей ТОВ «Бізнес Ресурси» у розрізі фінансової складової

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп росту, %
	2019	2020	2021	2021 від 2019	2021 від 2019
Власний капітал	139	274,5	402,2	263,20	189,35
Залучений капітал підприємства	2076	4307,6	5574,5	3498,50	168,52
Коефіцієнт повернення капітальних вкладень	0,89	0,90	0,89	0,00	0,30
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	1,12	1,11	1,12	0,00	-0,30
Коефіцієнт фінансування	14,94	15,69	13,86	-1,08	-7,20

Примітка. Складено автором

Таким чином, розрахунки, представлені у табл. 2.8 говорять про те, що коефіцієнт повернення капітальних вкладень помітно збільшився у динаміці років: із 2019 року по 2021 рік він збільшився на 168,52%.

Коефіцієнт ефективності грошового потоку демонструє негативну тенденцію. За період із 2019 року по 2021 рік він зменшився на 0,30%.

Коефіцієнт фінансування підприємства також має хитку динаміку: із 2019 року по 2021 рік він помітно зменшився – на 7,20%.

Така ситуація говорить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що може наразити його діяльність на ризик неплатоспроможності та банкрутства.

Отже, за результатами аналізу та економічної діагностики ефективності формування основних цілей діяльності підприємства у розрізі таких складових як матеріальна, трудова та фінансова база свідчить про те, що діяльність підприємства розвивається повільно та неоднозначно.

Таким чином, підприємству варто орієнтуватися на стратегію розвитку своєї діяльності з метою максимізації прибутків та підвищенні рівня його виробничого потенціалу.

Таким чином, ТОВ «Бізнес Ресурси» є новоствореним торгівельним підприємством, яке демонструє досить високі показники розвитку на ринку, проте на сьогоднішній день йому бракує ресурсів для розвитку своєї діяльності, що стримує його розвиток. Підприємство має високий рівень ліквідності та платоспроможності, що є позитивним фактором розвитку підприємства, проте також має й низький рівень ділової активності, що призводить до зниження рівня прибутковості, а також негативним чином відображається й на рентабельності.

З урахуванням отриманої інформації варто провести суб'єктивну оцінку діяльності підприємства за використання маркетингових методів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, а також побудові матриці SWOT-аналізу, яка стане передумовою розробки майбутньої стратегії розвитку підприємства.

2.2. Оцінка рівня ефективності управління цілями на ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ»

Так як ТОВ «Бізнес Ресурси» є відносно новим підприємством у сфері торгівлі, то його керівництво має постійно працювати над розробкою цілей, тактикою їх досягнення та побудови стратегії отримання необхідних результатів.

З огляду на це ТОВ «Бізнес Ресурси» постійно працюють над поліпшенням асортименту продукції. Однією із головних цілей підприємства є: висока культура обслуговування, доступні ціни, широкий асортимент, що формується відповідно до потреб споживачів.

На рис. 2.1 наведена структура «дерева основних цілей» ТОВ «Бізнес Ресурси».

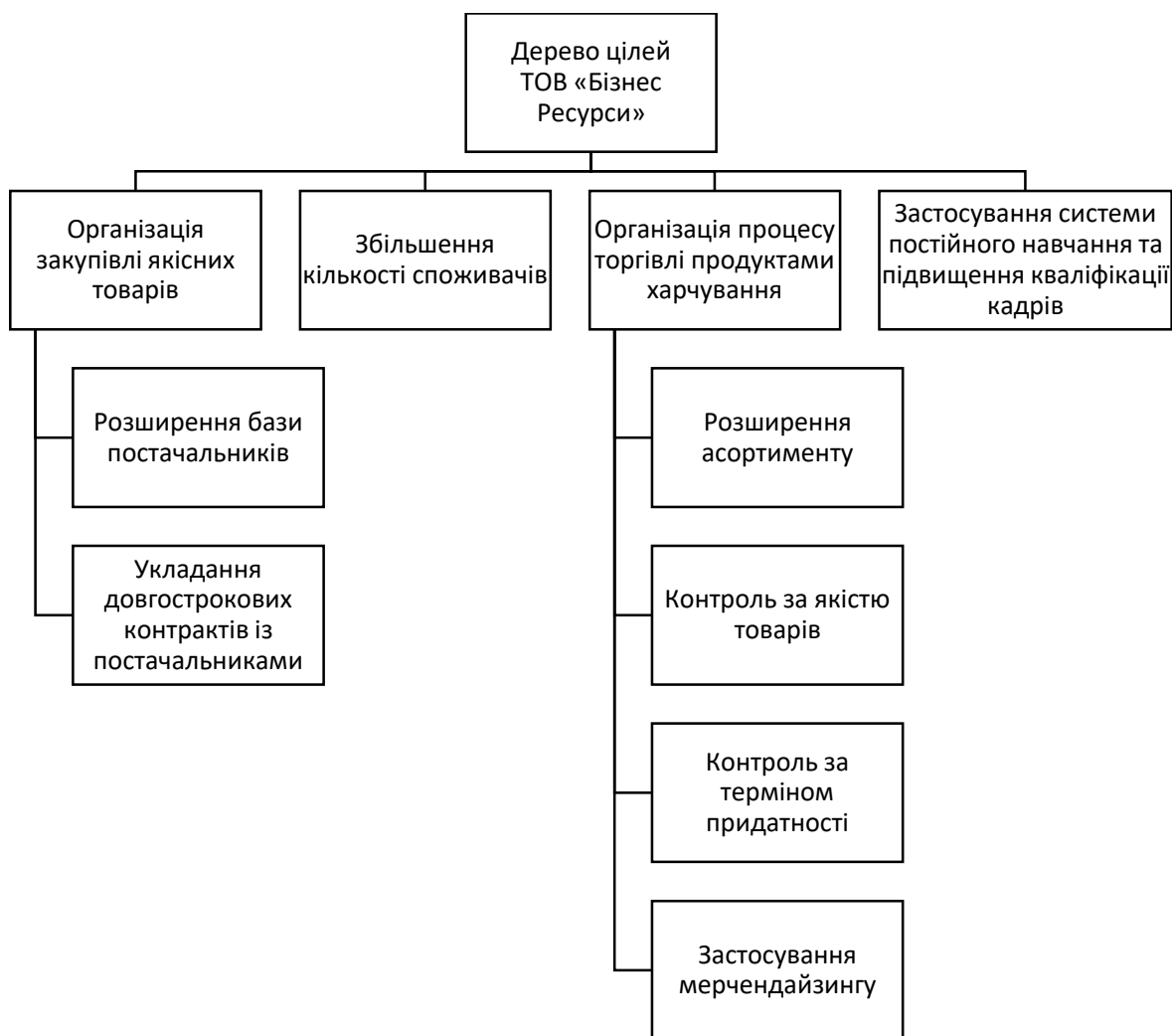


Рисунок 2.1 – Дерево цілей ТОВ «Бізнес Ресурси» за 2021 р.

Примітка. Складено автором

Основною місією ТОВ «Бізнес Ресурси» є :

- вчасна поставка та торгівля високоякісними продуктами харчування, алкогольними та безалкогольними напоями в широкому асортименті;
- задоволення потреб споживачів у якісній продукції;
- отримання прибутку і реалізації на його основі економічних та соціальних інтересів засновників і трудового колективу.

Чітка побудова цілей дозволяє підприємству швидше розвиватися на ринку, а також орієнтуватися на отримання позитивних результатів своєї діяльності. Побудова цілей дозволяє встановити місію для підприємства. Також дерево цілей дозволяє сконцентрувати діяльність підприємства на основних із них, а також проводити контроль за їх виконанням.

Досягнення місії ТОВ «Бізнес Ресурси» – це забезпечення споживачів якісними продуктами харчування, алкогольними та безалкогольними напоями за мінімальними цінами.

Стратегія ТОВ «Бізнес Ресурси» – стратегія концентрованого зростання та посилення її позицій на ринку.

Філософією ТОВ «Бізнес Ресурси» є:

- інноваційність;
- надійність;
- максимально гарантована якість.

В той час, побудова дерева цілей передбачає стратегічне планування, що включає: - аналіз ринку, конкуренції, ресурсів, які необхідні для збільшення частки на ринку; - впровадження нових виробничих та торгівельних технологій;

Для досягнення стратегічних цілей керівництвом ТОВ «Бізнес Ресурси»:

- розроблена: - чітка структура продуктового портфелю;
- впроваджені: - новітні технології процесу торгівлі та застосування новітнього виробничого та торгівельного обладнання;
- налагоджена: - організація ефективного зберігання та реалізації наявних товарів.

Для того, щоб провести комплексний аналіз діяльності ТОВ «Бізнес Ресурси», рівень досягнення поставлених цілей та визначити його переваги та недоліки, варто провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SNW-аналізу та PEST-аналізу. На основі отриманих результатів скласти матрицю SWOT та визначити пріоритетні напрямки розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів.

Тому проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства з використанням SNW-аналізу, який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - SNW-аналіз ТОВ «Бізнес Ресурси»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1	2	3	4
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту		+	
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту			++
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	+		
5. Організаційна структура виробництва	+		
6. Рівень рентабельності діяльності	+		
7. Якість матеріальної бази	+		
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів		+	
9. Наявність власних обігових коштів	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Стабільність замовлень	+		
12. Відносини з постачальниками	+		
13. Збут продукції	+		
14. Цінова політика			+
15. Контроль якості продукції	+		
16. Організаційна структура кадрів		+	
17. Рівень корпоративної культури	+		
18. Умови праці	+		
19. Мотивація та стимулювання працюючих	+		
20. Якість персоналу	+		
21. Рівень заробітної плати		+	
Всього	15	4	2

Примітка. Складено автором

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (19) знаходиться в стані N(4) і S(15) і лише (2) в стані W.

Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу згруповано в таблицю 2.10.

Кожний із факторів внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, слід враховувати, що виконавці і користувачі аналізу середовища можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Проте, основним принципом є необхідність аналізувати

внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності з кожним фактором.

Таблиця 2.10 - Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції ТОВ «Бізнес Ресурси» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Досвід роботи підприємства	3. Репутація на зовнішніх ринках збуту
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	14. Цінова політика
5. Організаційна структура виробництва	
6. Рівень рентабельності діяльності	
7. Якість матеріальної бази	
9. Наявність власних обігових коштів	
10. Платоспроможність підприємства	
11. Стабільність замовлень	
12. Відносини з постачальниками	
13. Збут продукції	
15. Контроль якості продукції	
17. Рівень корпоративної культури	
18. Умови праці	
19. Мотивація та стимулювання працюючих	
20. Якість персоналу	

Примітка. Складено автором

Підприємство повинно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б характеризували його особливості. Стратегія підприємства повинна враховувати головні переваги бізнесу, які створюють підприємству унікальні можливості для вирішення поставлених завдань.

За результатами табл. 2.10 впливає, що факторів, які описують слабкі сторони підприємства, мало. В такому випадку ТОВ «Бізнес Ресурси» повинно звернути увагу та працювати над підвищенням репутації на ринках збуту та регулюванні цінової політики. Але фактори, що описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно тримати в тонусі та орієнтуватися на зміни внутрішнього середовища підприємства та загальні тенденції розвитку галузі.

Наступним етапом є аналіз зовнішнього середовища на основі PEST-аналізу. Адже, макросередовище підприємства – це середовище, представлене сукупністю чинників (економічні, соціально-культурні і демографічні, природно-географічні й екологічні, науково-технологічні, політико-правові і

міжнародні), що впливають на функціонування підприємства і його мікросередовище, які воно не може контролювати.

Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії.

Тож проведемо даний аналіз для підприємства транспортної сфери діяльності в Україні на даний період. Для аналізу були сформовані складові за окремими групами факторів, що, є найбільш значущими (табл. 2.11).

Отож, в таблиці 2.11 показано вплив зовнішнього середовища на ситуацію і розраховано загальний рівень впливу.

Проведене ранжування чинників зовнішнього середовища по ТОВ «Бізнес Ресурси» свідчить про те, що зовнішнє середовище сприятливе для подальшого розвитку. Але є зовнішні фактори, що несуть негативний вплив на розвиток підприємства. Особливо негативний вплив справляють зниження інфляційні коливання, складний режим сплати податків, недосконала податкова система. Разом з цим діє ряд позитивних факторів: висока довіра ділових партнерів, ефективна система контролю якості, незначна кількість конкурентів та інші.

Для підприємства важливо мінімізувати негативні впливи чинників зовнішнього середовища, що несуть загрозу персоналу, фінансовим, матеріальним засобам, інформаційним ресурсам, іншим системам підприємства.

Таблиця 2.11 - PEST-аналіз ТОВ «Бізнес Ресурси»

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1. Економічні фактори				
1. Інфляція, коливання курсів валют	1	4	-1	-4
2. Ускладнений режим сплати податків	2	4	-1	-8
3. Підвищення рівня цін на енергоносії, матеріали	3	2	-1	-6
4. Нестача обігових коштів у підприємства	4	2	-1	-8
5. Високі ставки кредитування комерційних банків	2	1	-	-2
Всього	12	13	-4	-28
2. Соціальні фактори				
1. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	1	2	-1	-2
2. Низька купівельна спроможність населення	4	3	-1	-12
3. Зменшення чисельності фахівців і робітників у даній сфері діяльності	2	2	-1	-4
4. Висока довіра ділових партнерів	2	4	1	8
Всього	9	11	-2	-10
3. Політичні фактори				
1. Політична підтримка торговельних підприємств	1	2	-1	-2
2. Низький рівень правової захищеності порівняно із зарубіжними країнами	1	3	-1	-3
3. Недосконала податкова система.	3	4	-1	-12
4. Незначна кількість конкурентів	2	4	1	8
Всього	7	13	-2	-9
4. Технологічні фактори				
1. Значне зношування активної частини основних фондів	3	1	-1	-3
2. Значний термін упровадження нових технологій	2	2	-1	-4
3. Залежність від поставачань	2	1	-1	-2
4. Ефективна система контролю якості	2	4	1	8
Всього	9	8	-2	-1

Також для аналізу ефективності роботи підприємства та визначення ефективності формування основних цілей його діяльності на ринку та формування найбільш ефективних стратегій трансформації слід проводити SWOT-аналіз. Для проведення SWOT-аналізу перш за все необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку.

Для успішного застосування SWOT-аналізу підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для цього побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Бізнес Ресурси» та визначимо стратегічні цілі підприємства за сферами діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Бізнес Ресурси»

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$
Високі митні ставки	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Застосування інформаційних технологій	2	0,3	0,6	0,7	1,4
Наявність попиту на пропоновані товари	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Наявність можливості диверсифікації	4	0,6	2,4	0,4	1,6
Високі податки на підакцизні товари	5	0,8	4	0,2	1
Можливість виходу на нові географічні зони торгівлі	4	0,5	2	0,5	2
Залежність попиту від можливостей клієнтів	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів	3	0,2	0,6	0,8	2,4
Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них	4	0,1	0,4	0,9	3,6
Нестабільність курсу на валюту	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Зростання вимог споживачів щодо якості послуг	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Всього:			17,4		32,6

Примітка. Складено автором

Отже, за даними табл. 2.12 впливає, що у підприємства більший вплив мають загрози ($32,6 > 17,4$). Тому при планування подальших стратегічних дій

підприємство повинно оцінювати ситуацію, враховуючи несприятливі загрози.

Наступним етапом є оцінка сильних та слабких сторін (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Бізнес Ресурси»

Фактори	Вага P_i	Підприємство			
		Звичайн а A_{ji}	P_i * A_{ji}	Абсолютна тжна Δ_{ji}	P_i * Δ_{ji}
Широкий асортимент продукції	0,2	6	1,2	-4	0,8
Гнучкість надання послуг (здатність швидко адаптуватися до зміни попиту і своєчасно оновлювати свій асортиментний ряд)	0,1	5	0,5	5	0,5
Вигідне місце розташування	0,15	10	1,5	0	0
Наявність спеціалізованого рухомого складу	0,1	8	0,8	2	0,2
Діапазон цін не для всіх сегментів споживачів	0,1	6	0,6	4	0,4
Низька ліквідність підприємства	0,1	6	0,6	5	0,5
Конкурентна сила:			5,2		2,4

Примітка. Складено автором

Отож, дані таблиці 2.13 вказують на те, що абсолютна конкурентна сила у підприємства, що розглядається - додатна ($0 < 2,4$), тобто воно має більше слабких сторін, ніж сильних.

Для комплексного отримання результатів варто скласти повну матрицю SWOT на основі допоміжних. Першу матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Бізнес Ресурси» (табл. 2.14). До клітинок верхнього рядка матриці заносимо можливості та загрози в порядку зменшення їх важливості. До клітинок нижнього рядка матриці заносимо сили та слабкості в порядку зменшення їх важливості.

Таблиця 2.14 - Перша матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Бізнес Ресурси»

Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> - Можливість виходу на нові географічні зони торгівлі (2); - Зростання вимог споживачів щодо якості послуг (1,8); - Наявність попиту на пропоновані товари (1,8); <ul style="list-style-type: none"> - Наявність можливості диверсифікації (1,6). 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі митні ставки (6,4); - Нестабільність курсу на валюту (6,4); - Залежність попиту від можливостей клієнтів (4,2); - Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них (3,6); - Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів (2,4); - Застосування інформаційних технологій (1,4);

<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент продукції (0,8) - Гнучкість надання послуг (здатність швидко адаптуватися до зміни попиту і своєчасно оновлювати свій асортиментний ряд) (0,5); - Вигідне місце розташування (0,1); 	<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Низька ліквідність підприємства (0,5); - Діапазон цін майже не для всіх сегментів споживачів (0,4); - Наявність спеціалізованого рухомого складу (0,2).
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Примітка. Складено автором

Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у заключній матриці SWOT-аналізу ТОВ «Бізнес Ресурси» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Заключна матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Бізнес Ресурси»

	<p>Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Можливість виходу на нові географічні зони торгівлі (2); - Зростання вимог споживачів щодо якості послуг (1,8); - Наявність попиту на пропоновані товари (1,8); <ul style="list-style-type: none"> - Наявність можливості диверсифікації (1,6). 	<p>Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Високі митні ставки (6,4); - Нестабільність курсу на валюту (6,4); - Залежність попиту від можливостей клієнтів (4,2); - Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них (3,6); - Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів (2,4); - Застосування інформаційних технологій (1,4); - Високі податки на підакцизні товари (1)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент продукції (0,8) - Гнучкість надання послуг (здатність швидко адаптуватися до зміни попиту і своєчасно оновлювати свій асортиментний ряд) (0,5); - Вигідне місце розташування (0,1); 	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p>
<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Низька ліквідність підприємства (0,5); - Діапазон цін майже не для всіх сегментів споживачів (0,4); - Наявність спеціалізованого рухомого складу (0,2). 	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p>

Примітка. Складено автором

В нашому прикладі підприємство має більше загроз, аніж можливостей, але більше сил, аніж слабкостей.

На перетині рядка й стовпчика знаходиться можливостей та слабкостей, має бути побудована на подоланні наявних слабкостей для захисту підприємства від загроз.

Отож, дослідження показали, що підприємству необхідно приділити більше уваги маркетингу, питанням стратегічного планування, удосконалювати комунікаційну політику з метою підвищення його фінансового потенціалу й платоспроможності, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що специфіка завдань, що стоять перед кожним конкретним підприємством у процесі його розвитку не дозволяють створити єдину модель ефективної діяльності, яка б мала універсальний характер. Однак наведені вище основні показники аналізу дозволяють звернути увагу на окремі аспекти цього процесу задля підвищення його продуктивності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «БІЗНЕС РЕСУРСИ»

3.1. Організаційні засади удосконалення процесу управління цілями на підприємстві

У процесі проведеного дослідження було визначено, що ТОВ «Бізнес Ресурси» для розвитку своєї діяльності варто приділити особливу увагу маркетинговим цілям, так як досліджуване підприємство відноситься до групи ритейлів.

Одним із основних напрямів розвитку для підприємства, за наявного ресурсного потенціалу, може стати запровадження процедури мерчендайзингу.

Мерчендайзинг для ТОВ «Бізнес Ресурси» може стати важливим аспектом діяльності, оскільки клієнтопотік у мережі магазинів робить її привабливою для багатьох постачальників. Однак на тлі широкого асортименту однотипних товарів досить складно виділити свій продукт та завоювати увагу покупців. Тому, підвищення попиту на продукцію може бути досягнуто за допомогою ефективного мерчендайзингу.

Основними характеристиками такої діяльності є:

- Магазин надає промо-персонал для викладання продукції в мережі магазинів;
- Команда співробітників формується і приступає до роботи протягом 14 днів з моменту підписання договору.

Мережа магазинів ТОВ «Бізнес Ресурси» на даний момент утримує невеликий штат співробітників, які, окрім основної роботи, займаються викладкою товарів у магазинах ТОВ «Бізнес Ресурси» і надають комплекс додаткових послуг:

- Оновлення цінників
- Розміщення POS-матеріалів
- Консультування клієнтів, збільшення продажів
- Спілкування з керівниками відділів, стимулювання закупівель
- Контроль складських запасів
- Формування фото- та аналітичної звітності

Виходячи з особливостей продукції, що просувається, і цілей організації, виникає можливість замовити промо-персонал:

- Типу «Руки» - для викладення товару в ТОВ «Бізнес Ресурси» у великій кількості одиниць.
- Консультантів - для заповнення стелажів, спілкування з клієнтами, підвищення обсягів продажу та закупівель
- Сумісних - для спільного викладання ваших товарів та пропозицій інших виробників.

Направляючи мерчендайзера в магазин ТОВ «Бізнес Ресурси», керівництво орієнтується на особливості партнера, поставлені цілі, специфіку товарів. Команда співробітників підбирається в індивідуальному порядку, щоб забезпечити отримання потрібного результату.

Таким чином, для того, щоб визначитися із пріоритетними напрямками мерчендайзингу на ТОВ «ТОВ «Бізнес Ресурси»», слід розглянути опитування щодо пріоритетності ставлення споживачів до компанії-виробника, бренду, упаковки, кольору, корисності та свіжості, дизайну, реклами, доступності в мережі Інтернет тощо.

Отож, за результатами дослідження було визначено найбільш впливові фактори на вибір споживача, що впливають на його вибір при покупці певної товарної групи (рис. 3.3).

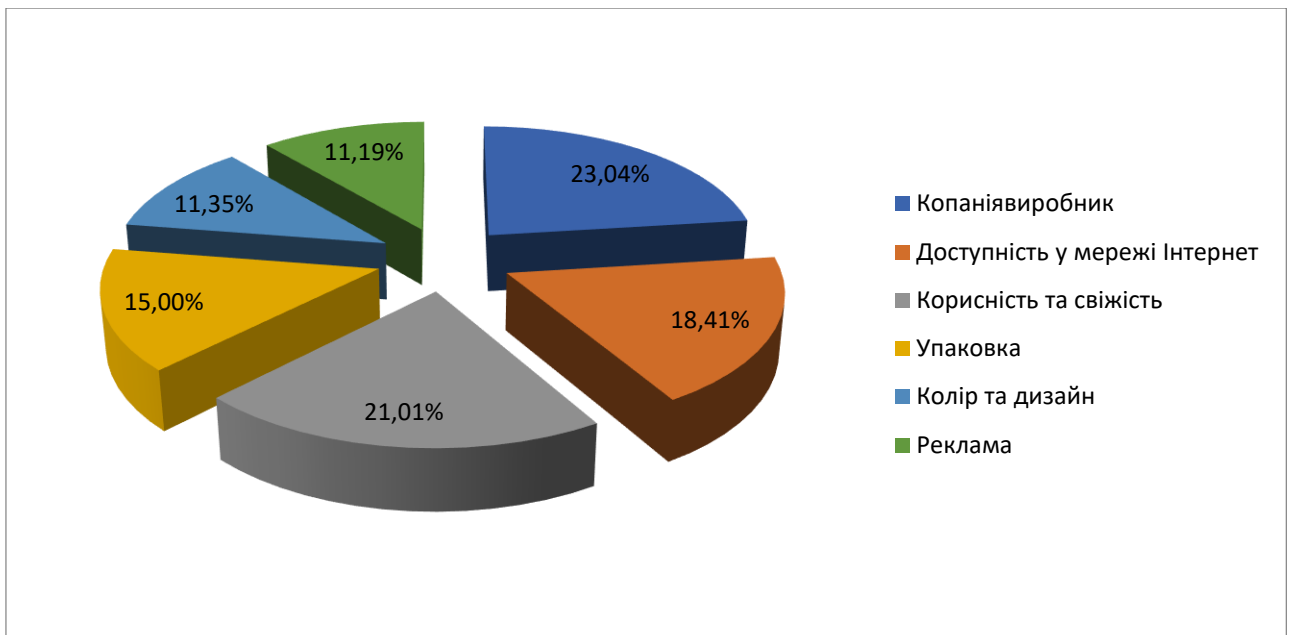


Рисунок 3.1 - Визначальні фактори впливу на споживацький вибір при покупці товарної групи ТОВ «ТОВ «Бізнес Ресурси»»

Примітка. Складено автором

Тобто найбільший вплив на вибір споживача при покупці нової товарної групи має компанія-виробник, на другому місці виступає можливість доступу у мережі Інтернет, на третьому місці - корисність та свіжість продукту, далі – реклама, а вже потім упаковка, колір, дизайн.

Тобто умови пандемії висувають нові вимоги до діяльності продуктових ритейлів, особливістю яких тепер є доступність у мережі Інтернет.

З огляду на це, стратегія, місія та цілі підприємства мають базуватися на загальні стратегії розвитку галузі. За прогнозами аналітиків, що формували управлінський звіт ТОВ «Бізнес Ресурси», наступні 4 роки (2020–2023) ринок продуктової торгівлі України зростатиме до 10% на рік:

- близько 4% – реальне зростання доходів (ВВП)
- близько 6% – рівень інфляції в країні.

Додатковий фактор, що стимулюватиме зростання ринку продуктового ритейлу - збільшення рівня проникнення сучасної торгівлі через Інтернет, який, за прогнозами, зросте з поточних 64% до 73% до 2023 року.

ТОВ «ТОВ «Бізнес Ресурси»» орієнтується на вимоги ринку та формує свою місію. На майбутній поточний період основною місією підприємства має стати безперервне збільшення частки ринку та розвиток соціальної діяльності.

Місія підприємства впливає на правильність побудови основних цілей підприємства. Правильна побудова та розстановка пріоритетів у процесі формування дерева цілей стратегічного розвитку підприємства відіграє вирішальну роль у процесі його діяльності. Тому слід розглянути дерево цілей ТОВ «Бізнес Ресурси» на перспективу (рис. 3.2).

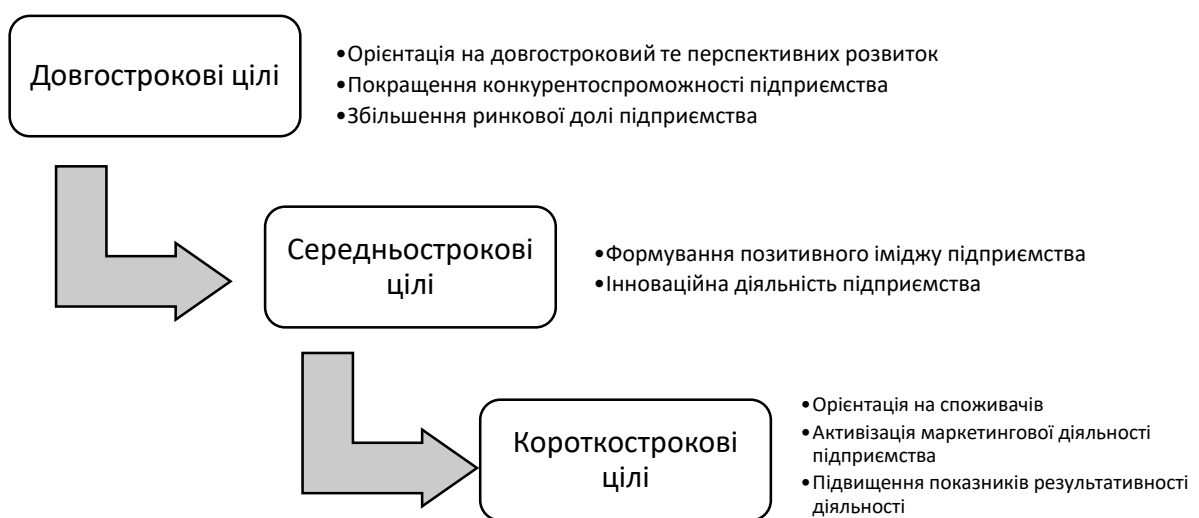


Рисунок 3.2 - Дерево цілей ТОВ «ТОВ «Бізнес Ресурси»»

Примітка. Складено автором

Дерево цілей ТОВ «ТОВ «Бізнес Ресурси»» побудоване таким чином, що базою (цілеутворюючими) заходами є орієнтація на довгострокову перспективу, орієнтація на споживачів та формування іміджу підприємства. Реалізація цих цілей допоможе сприятиме в подальшому досягненню всіх інших цілей підприємства. На останньому етапі вже є підвищення результативності діяльності, яке можливе за рахунок виконання нижче перерахованих цілей.

З огляду на сформовану місію та цілі підприємства варто обрати маркетингову стратегію розвитку мерчендайзингу на перспективу. Для цього слід скористатися методикою побудови радіальної діаграми.

Еталонними конкурентними стратегіями можуть стати:

- Розробка нового товару;
- Інтеграція мерчендайзингу ТОВ «Бізнес Ресурси» в Інтернет;
- Нішової спеціалізації (концентрованого маркетингу).

Ступінь притаманності цим стратегіям шести характеристик, представлених у табл. 3.1, оцінюється за трьох бальною шкалою: дуже важливо – 3 бали, несуттєво – 2 бали, непритаманне – 1 бал. За цією ж шкалою 10 експертів оцінили ситуацію, що має місце для конкретної фірми; в передостанньому стовпчику табл. 3.1 подані усереднені експертні оцінки. Слід вибрати провідну конкурентну стратегію для фірми за допомогою побудови радіальної діаграми.

Таблиця 3.1 - Оцінки еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми

Характеристики стратегій	Еталонні конкурентні стратегії						Середні експертні оцінки для фірми	
	Розробка нового товару		Інтеграція мерчендайзингу ТОВ «Бізнес Ресурси» в Інтернет		Нішової спеціалізації			
	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали
1. Диференційований попит	3	0,23	3	0,21	1	0,11	2,33	0,19
2. Ресурсів достатньо для ринку в цілому	3	0,23	2	0,14	2	0,22	2,33	0,20
3. Низькі витрати	2	0,15	2	0,14	1	0,11	1,67	0,14
4. Однорідний попит	1	0,08	3	0,21	1	0,11	1,67	0,13
5. Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	1	0,08	2	0,14	3	0,33	2	0,18
6. Висока якість	3	0,23	2	0,14	1	0,11	2	0,16
Разом:	13	1	14	1	9	1	12	1

Примітка. Складено автором

Варто побудувати радіальну діаграму, використовуючи дані табл. 3.3.

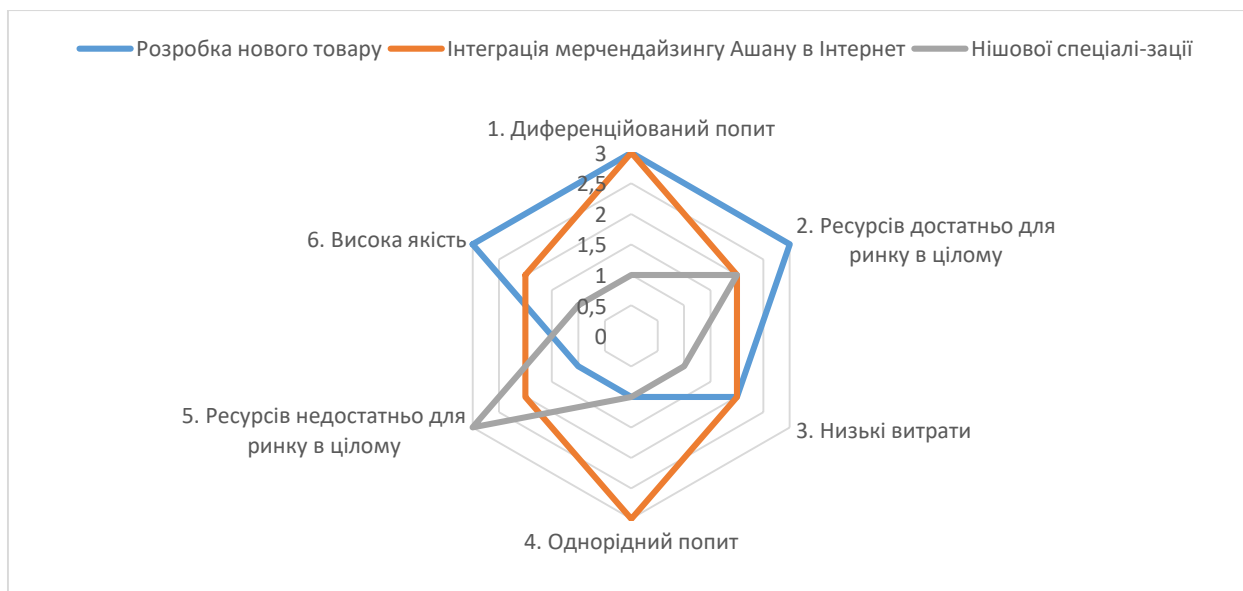


Рисунок 3.3 - Радіальна діаграма вибору провідної стратегії розвитку мерчендайзингу для «ТОВ «Бізнес Ресурси»»

Примітка. Складено автором

Із рис. 3.3 видно, що спільною до поточної стратегії підприємства є стратегія Інтеграція мерчендайзингу ТОВ «Бізнес Ресурси» в Інтернет. Тому подальші стратегічні рішення мають орієнтуватися на нову маркетингову стратегію підприємства.

Переваги застосування мерчендайзингу у мережі магазинів «ТОВ «Бізнес Ресурси»» варто оцінити через спектр показників маржинальності та динаміки операційного прибутку.

Так, у магазинах ТОВ «Бізнес Ресурси» прослідковується впровадження інноваційних підходів до управління асортиментом продукції в магазинах - запровадження асортиментних кластерів, що допомагає адаптувати асортимент кожного маркету під потреби споживачів у відповідній локації, автоматизація процесу управління викладкою продукції через впровадження планогам розміщення продукції на полицях. Графічно результати такого інноваційного рішення представлено на рис. 3.4.

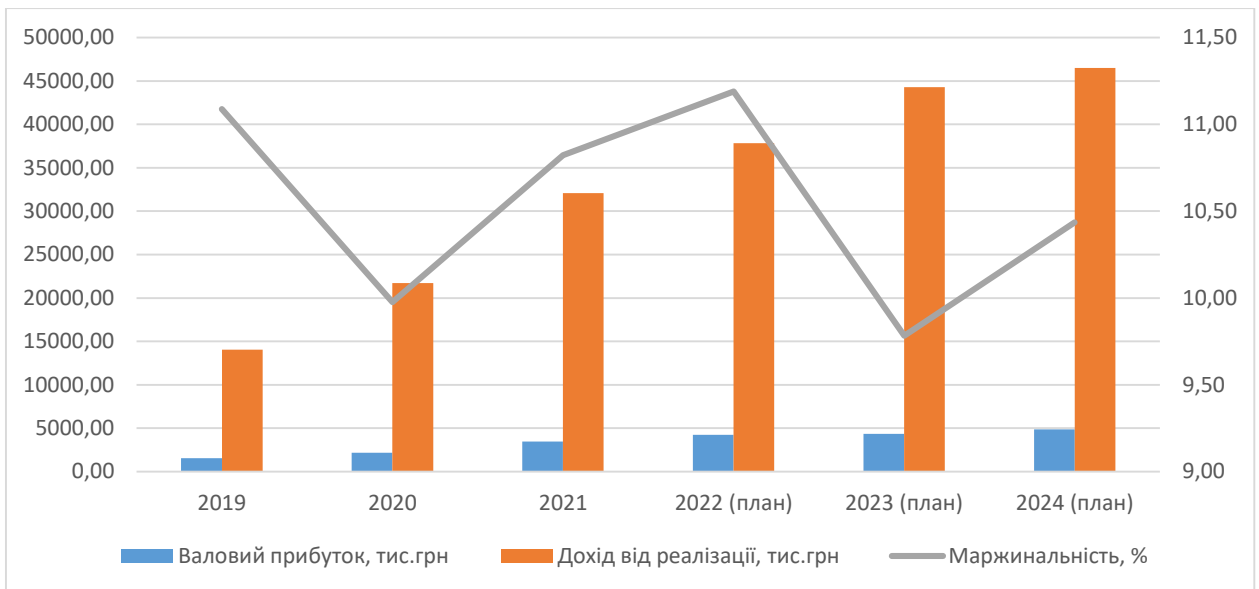


Рисунок 3.4 - Динаміка маржинальності ТОВ «ТОВ «Бізнес Ресурси»» протягом 2019-2024 років, %

Примітка. Складено автором

Аналізуючи динаміку маржинальності «ТОВ «Бізнес Ресурси»», можна відмітити, що проект щодо розвитку комерційних функцій магазинів може мати високий результат для підприємства, адже рівень його маржинальності зріс на 5,90% із 2019 по 2021 роки. У плановому періоді даний показник також планується нарощувати. Тобто, адаптація асортименту під потреби споживачів та відповідне розміщення продукції на полицях вже є результативною ціллю та її розвиток в подальшому – може вивести діяльність магазинів ТОВ «Бізнес Ресурси» на новий рівень.

Отож, характерними вигодами використання послуг мерчендайзингу в ТОВ «Бізнес Ресурси» є:

- Скорочення витрати на кадрове діловодство по кожному промисловітові співробітнику за рахунок його залучення за умов субпідряду
- На 20% у середньому, збільшення товарообігу компанії у конкретному магазині чи мережі
- Товарообіг компанії виразно зростає, як у процесі просування продукції беруть участь досвідчені промо-працівники.
- Якісне викладання товарів та своєчасне оновлення їх цінників забезпечує зростання продажів на 20% і більше, а залучення

досвідченого консультанта, що закриває угоди з покупцями - від 40%.

Але практика діяльності також показує, що для ТОВ «Бізнес Ресурси» у процесі запровадження мерчендайзингу має запроваджувати певні обмеження:

- Суворі умови: за вимогами магазину відвідування має тривати не менше 4 годин. Якщо у мерчендайзингу роботи менше, ніж на годину, то решта 3 годин мерч трудиться на благо відділу і всієї мережі, але за рахунок постачальника.
- Щоб отримати допуск, потрібно: отримати дозвіл на введення співробітника із розширеними даними медичної книги.

Таким чином, розвиток мерчендайзингу у діяльності ТОВ «ТОВ «Бізнес Ресурси»» має стати основною ціллю стратегії розвитку маркетингового напрямку діяльності підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення механізму управління цілями на підприємстві

Для того, щоб визначитися із напрямками розвитку мерчендайзингу на підприємстві, спершу слід комплексно оцінити н який напрямок розвитку підприємству слід орієнтуватися: створювати власний відділ мерчендайзингу чи залучати зовнішніх спеціалістів.

Для цього слід скористатися SPACE-аналізом. SPACE-аналіз передбачає побудову векторів координат, що визначають положення фірми та напрям його перспективного розвитку. Дані для побудови вектору координат слід взяти за результатами комплексної оцінки основних показників діяльності підприємства, що були проаналізовані та оцінені в даному дипломному проекті.

Розділимо критерії оцінки підприємства на 4 складові та визначимо

виваженість кожного критерію окремо та кожної складової в сумі. Результати представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка основних складових розвитку мерчендайзингу ТОВ «Бізнес Ресурси»

№ з/п	Критерії	Оцінка, балів	Вага	Виваженість критеріїв, балів
1	2	3	4	5
Фінансова сила підприємства				6,2
1	Рентабельність інвестицій	8	0,3	2,4
2	Динаміка прибутку	6	0,3	1,8
3	Рівень фінансової стійкості	5	0,4	2
Конкурентоспроможність підприємства				8
4	Частка підприємства на ринку	7	0,2	1,4
5	Конкурентоспроможність продукції	9	0,2	1,8
6	Рентабельність реалізації продукції	8	0,6	4,8
Привабливість галузі				4,8
7	Рівень прибутковості галузі	6	0,4	2,4
8	Стадія життєвого циклу галузі	4	0,3	1,2
9	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,3	1,2
Стабільність галузі				4,2
10	Стабільність прибутку	5	0,5	2,5
11	Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	0,9
12	Маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8

Примітка. Складено автором

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства складають 6,2 бала. Така ситуація не є критичною, але свідчить про недостатню фінансову силу підприємства. Адже однією із складових фінансової сили є динаміку прибутку яка має всього 1,8 бали, рівень фінансової стійкості також низький – 2 бали. Така ситуація свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із формуванням прибутку, що і відображається на фінансовій стійкості підприємства.

Привабливість галузі та стабільність галузі складають 4,8 та 4,2 бали, що також свідчать про не зовсім сприятливий вплив зовнішнього середовища на

діяльність підприємства.

Але порівняно високим є рівень конкурентоспроможності підприємства, що становить 8 бали. Але незважаючи на це на підприємстві низькою є частка підприємства на ринку.

Отже, для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 3.5).

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами: $x = \text{ПГ} - \text{КП}$;

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

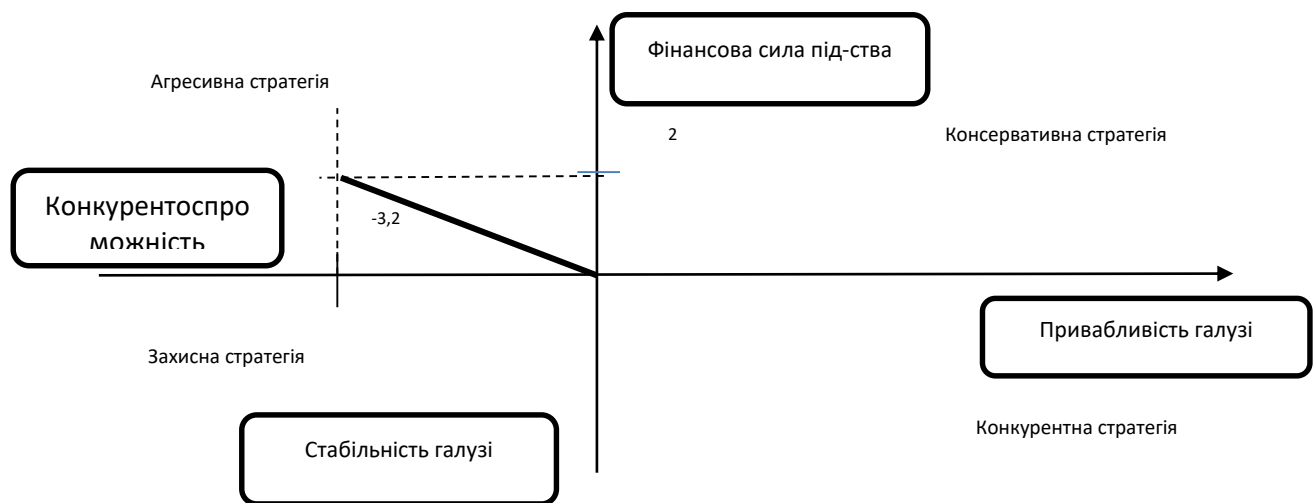


Рисунок 3.5 - Вектор координат ТОВ «Бізнес Ресурси» за результатами SPACE-аналізу

Примітка. Складено автором

Відповідно для підприємства-об'єкта оцінки ці координати дорівнюють:

$$x = 4,8 - 8 = -3,2$$

$$y = 6,2 - 4,2 = 2,0.$$

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для підприємства

знаходиться у лівому верхньому квадранті, що відповідає агресивній стратегії. Отже, для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

З урахуванням результатів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Бізнес Ресурси», результатів його SWOT-аналізу, рівня конкурентоспроможності та рівня росту, можна запропонувати розвивати агресивну стратегію розвитку.

Тож, основним кроком для розвитку діяльності є запровадження мерчендайзингу досліджуваного підприємства за всіма напрямками та залучення ще більшої аудиторії, у тому числі на сайт ТОВ «Бізнес Ресурси», що має включати водночас й програмування віртуального мерчендайзера, який зможе з легкістю відповідати на запити відвідувачів сайту, інтегрувати список найбільш затребуваних товарів, направляти клієнтів на необхідні закладки та давати рекомендації.

Планується, щоб цей віртуальний робот з'являвся на головній Інтернет-сторінці ТОВ «Бізнес Ресурси» та супроводжував відвідувача весь час. Але робот матиме функцію «відбій». Тобто, коли відвідувач не потребує його допомоги, то є можливість натиснути клавішу «відбій» і продовжувати користуватися сайтом без помічника. Робот може реагувати як на голосові повідомлення та запити, так і на запити у вигляді повідомлень. Розробка такого помічника входить у вартість розробки сайту підприємства.

Загальна сума витрат на розвиток сайту складатиме 10 тис. грн на рік.

З огляду на це, варто обов'язково запровадити пошукову оптимізацію, яка складається із декількох етапів.

Перший етап - самостійний підбір ключових запитів може зайняти досить довгий час і вимагає певних зусиль і зосередженості. В будь-якому випадку, без допомоги автоматичних інструментів на цьому етапі не обійтися,

а вони не завжди безкоштовні. Для складання семантичного ядра слід звернутися до компанії WEBMAESTRO, вартість складе 15000 грн.

Другий етап - процес наповнення контенту. Для цього доведеться приділяти цьому дуже багато часу. Тому варто зайнятися пошуком хорошого копірайтера і витратити частину бюджету на оптимізацію контенту. Через те що сайт більше інформаційний, то він вимагає роботи над змістом сайту, креативності, розуміння інтересів бізнесу і клієнтів, великого досвіду і знань.

Це непростий спосіб, але він дозволяє завоювати заслужену популярність у користувачів і високі позиції в результатах пошуку.

Ще одним важливим завданням мерчендайзера має стати просування товарів від ТОВ «Бізнес Ресурси» в соціальних мережах.

Успіх будь-якої SMM-стратегії для соціальних мереж полягає у визначенні реалістичних цілей, що відповідають тому, що компанія хоче отримати від присутності в соціальних мережах.

Основні цілі:

- збільшення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії;
- формування іміджу компанії;
- оптимізація соціальних мереж для аудиторії;
- збільшення потоку потенційних клієнтів в соціальних мережах.

Варто розглянути всі інструменти в соціальних мережах.

1. Instagram

Instagram - ресурс досить молодий і популярний, тому реклама в Instagram задоволена дешева і дуже ефективна.

Про ефективність свідчить статистика:

- соціальна мережа нараховує 400 мільйонів активних користувачів;
- щодня на сторінках з'являється 80 мільйонів нових фотографії;

— місячна українська аудиторія, що проглядає Instagram, становить 12,5 мільйонів чоловік.

Варіанти просування групи в соціальних мережах:

- створення спеціалізованої сторінки, на якій буде розміщена вся продукція компанії;
- розміщення реклами в спільнотах схожої тематики;
- таргетована реклама (відтворення контенту в залежності від переваг відвідувачів), яка оплачується за кількістю показів і кліках;
- транслявання реклами в відомих міських групах.

Для просування компанії була обрана таргетована реклама, суть якої полягає у включенні фільтрів за різними параметрами, з допомогою якої можна знаходити цільові групи аудиторії і підбирати для них точні оголошення, які привернуть увагу.

Переваги таргетированной реклами в Instagram: реклама на порядок дешевше, ніж в інших популярних соціальних мережах, оскільки кількість конкурентів тут менше; швидке зростання числа передплатників, 30-40% з яких буде становити цільова аудиторія; користувачі Instagram в 2,5 рази частіше переходять на рекламу (не просто публікації, зверніть увагу), ніж користувачі інших соціальних мереж. Instagram знаходиться на найпершому місці за кількістю підписок користувачів на акаунти компаній; найбільш широкі можливості таргетингу в Instagram;

Виходячи з усіх вищевикладених характеристик, для таргетированной реклами був обраний Instagram.

2. Просування в соціальній мережі Facebook

У 2021 році кількість користувачів мережі Facebook переступило позначку в 1,5 млрд. людина. Тому ця соціальна мережа вже давно стала ефективним майданчиком для комерції.

На момент дослідження компанія має групу в даній соціальній мережі.

На сьогоднішній день розробники Facebook пропонують десятки досить ефективних інструментів для просування проекту в рамках даної соціальної мережі.

Але, на думку більшості веб-майстрів, найбільш популярні і, в більшості випадків найбільш доцільні, з них два: створення сторінок; створення тематичних груп.

Для розвитку мерчендайзингу ТОВ «Бізнес Ресурси» був обраний перший варіант – створення сторінки компанії.

Найголовніша відмінність, яке і є основною перевагою, полягає в тому, що сторінка має абсолютно всім користувачам всесвітньої павутини, в той час як, групи можуть відвідувати виключно зареєстровані в даній соціальній мережі користувачі.

Іншими словами, такі сторінки деякі пошукові системи, в тому числі і Google, видають разом з іншими сайтами, які відповідають одній або кільком запитом. Таким чином, створення сторінки на Facebook надає можливість просувати проект не тільки серед користувачів цієї соціальної мережі, але, і як будь-який інший веб-ресурс, за допомогою пошукової видачі.

Створення сторінки надає масу додаткових можливостей і опцій. Наприклад, ви можете розміщувати різні товари, пропонувати послуги або влаштовувати акції за допомогою індивідуальних вкладок, тобто, використовуючи при цьому окреме інформаційне поле. Віджет такої сторінки можна встановлювати на основний сайт компанії.

Адміністратор сторінки може користуватися детальною статистикою, яка фіксує кількість передплатників, а також відображає динаміку її розвитку. Крім цього, адміністратор може посилати повідомлення всім передплатникам сторінки, що істотно заощаджує час.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що сторінка являє собою якусь візитну картку або, іншими словами, представництво компанії, в той час як, група - це об'єднання обмеженої кількості людей, які мають ідентичні інтереси. На відміну від сторінок, які завжди публічні, групи

можуть бути відкритими або закритими. Для того щоб вступити в групу необхідно надіслати запит адміністратору або почекати запрошення від вже чинного члена групи. Щоб стати передплатником сторінки, досить натиснути кнопку «Подобається».

Таким чином, мета просування в соціальній мережі - охопити нову аудиторію, залучити людей на свою публічну сторінку і розповісти про свою компанії або її продукт тим, хто ще не знайомий з нею, а також збільшити кількість відвідувачів сайту за допомогою залучення трафіку з даної соціальної мережі.

Всі витрати на реалізацію проекту представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Передбачувані витрати підприємства на розвиток віртуального мерчендайзера

Напрямок Інтернет-маркетингу	Сума, тис.грн
Розміщення сайту	8,0
Домен для сайту	2,0
Таргетована реклама в Instagram	5,0
Послуги копірайтера для сайту	69,6
Налаштування внутрішньої навігації	2,5
Пошукова оптимізація	1,5
Всього	88,6

Примітка. Складено автором

Плюс до всього, слід відмітити, що рекламна кампанія підприємства за рахунок інструментів Інтернет-маркетингу є, порівняно з іншими інструментами реклами, недорогою. Для розвитку безпосередньо Інтернет-маркетингу підприємств, ТОВ «Бізнес Ресурси» має вкласти 88,6 тис.грн.

Потенційним напрямом стратегії розвитку для ТОВ «Бізнес Ресурси» є запровадження мерчендазингу, але варто визначитися із напрямом:

- Користуватися послугами підприємств даного напрямку;
- Самостійно розвивати даний напрям у магазинах.

Дані два напрями варто оцінити у розрізі таких категорій як якість, асортимент, ціна, інноваційність та швидкість впровадження. Результати оцінки представлено на рис. 3.7.

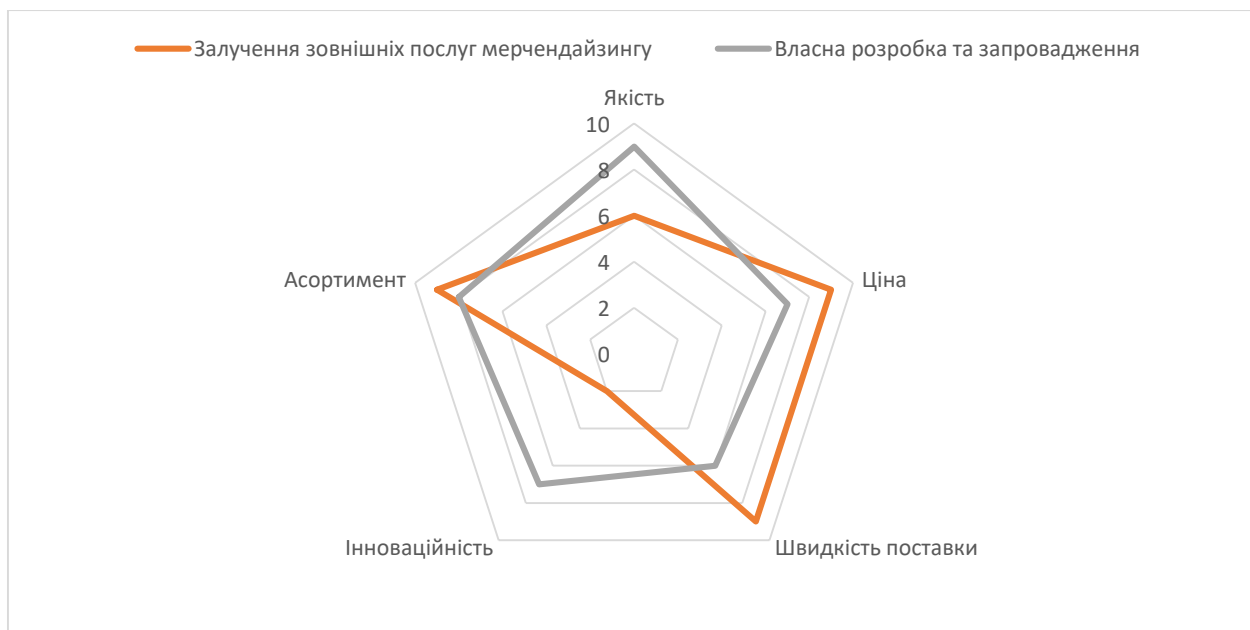


Рисунок 3.7 - Багатокутник оцінки стратегічного бачення цілі по запровадженню віртуального мерчендайзера ТОВ «Бізнес Ресурси»

Примітка. Складено автором

Таким чином, за результатами проведеної оцінки слідує, що швидшим способом розвитку віртуального мерчендайзера, а також економія в ціні прослідковується, коли підприємство користуватиметься послугами підприємств, що спеціалізуються в цих напрямках. Якість зовнішніх послуг також буде вищою, тому на перших кроках розвитку мерчендайзингу підприємству слід звертатися до спеціалістів та наймати їх для запровадження та розвитку даного напрямку на конкретному підприємстві.

ВИСНОВКИ

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети – обґрунтовано необхідність формування економічної стратегії підвищення ефективності та результативності управління цілями в сучасних умовах на прикладі окремого підприємства.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти ефективності управління цілями на підприємстві.

Результати дослідження показують, що сутність процесу управління цілями суб'єкта господарювання розкривається через визначення даного поняття – це комплексний підхід менеджменту, що враховує різні сфери функціонування підприємства, зокрема стратегічний, тактичний та операційний менеджмент, управління трудовими ресурсами, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, інструменти та систему забезпечення відповідних процесів.

Процес управління цілями підприємства складається з дій і підходів управлінського характеру для досягнення визначеної мети діяльності. Цей процес повинен забезпечувати спрямованість та адаптованість дій підприємства до умов ринку.

Важливим аспектом у процесі управління цілями на підприємствах є оцінка їх результативності та, на основні отриманих результатів, виконати коригувальні дії щодо уникнення визначених відхилень. Даний процес має включати в себе послідовність, що складається із таких кроків: 1. Вибір вихідної системи показників та формування інформаційної бази; 2. Перетворення інформаційної бази для подальшого аналізу; 3. Динамічний аналіз перетворення інформаційної системи. Оцінка показників; 4. Розробка комплексу заходів щодо санації підприємства та симптоматичне прогнозування; 5. Визначення необхідності наступної деталізації.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз та оцінку рівня ефективності управління цілями на підприємстві. Базою дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Бізнес ресурси». Дане підприємство є підприємством торгівельно-збутової галузі господарства.

Економічний аналіз діяльності підприємства показує, що основний показник діяльності торгового підприємства – чиста виручка – протягом досліджуваного періоду тільки зростала, що є свідченням ефективної діяльності підприємства.

Аналізуючи рівень майнового стану підприємства, слід відмітити, що, незважаючи на те, що підприємство нарощує свою матеріально-технологічну базу, спостерігається низький рівень оновлення та високий рівень вибуття основних засобів, що не дозволяє підприємству достатньо ефективно використовувати свої засоби.

Аналіз платоспроможності також підтверджує вищенаведене припущення, проте, за рахунок поступового нарощування власного капіталу, ситуація покращується, підприємство нарощує рівень своєї платоспроможності, що є позитивним фактором діяльності фірми.

Аналізуючи процес досягнення цілей підприємства, варто зазначити, що підприємство досягло успіхів у виконанні цілей по просуванню на ринок, організації закупівлі якісних товарів тощо. Проте є певні труднощі у процесі збільшення кількості споживачів, адже на ринку існує висока конкуренція.

Третій розділ було присвячено визначенню шляхів підвищення ефективності та результативності управління цілями на підприємстві.

У процесі проведеного дослідження було визначено, що ТОВ «Бізнес Ресурси» для розвитку своєї діяльності варто приділити особливу увагу маркетинговим цілям, так як досліджуване підприємство відноситься до групи ритейлів.

Одним із основних напрямів розвитку для підприємства, за наявного ресурсного потенціалу, може стати запровадження процедури мерчендайзингу.

За результатами аналізу можна встановити, що інноваційним кроком для розвитку мерчендайзингу досліджуваного підприємства за всіма напрямками та залучення ще більшої аудиторії на сайт магазину може стати програмування віртуального мерчендайзера, який зможе з легкістю відповідати на запити відвідувачів сайту, інтегрувати список найбільш затребуваних товарів, направляти клієнтів на необхідні закладки та давати рекомендації.

Суб'єктивна оцінка обраної цілі показала, що швидшим способом розвитку віртуального мерчендайзера, а також економія в ціні прослідковується, коли підприємство користуватиметься послугами підприємств, що спеціалізуються в цих напрямках. Якість зовнішніх послуг також буде вищою, тому на перших кроках розвитку мерчендайзингу підприємству слід звертатися до спеціалістів та наймати їх для запровадження та розвитку даного напрямку на конкретному підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Формування процесу управління цілями підприємства в сучасних умовах / І. І. Смачило // Молодий вчений. 2017. № 12. С. 758-762. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_175/
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред.. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
4. Горемикін В.А. Економічна стратегія підприємства / В.А. Горемикін, О.А. Богомолів. М.: Інформаційновидавничий дім «Філін». Рілант. 2001. 245 с.
5. Гродовський О.В. Механізм оцінювання процесу управління цілями промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Гродовський. Хмельницький, 2010. 22 с
6. Талавиря О.М. Аспекти розробки процесу управління цілями розвитку підприємств / О.М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 335-339.
7. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градова. СПб., 2005. 312 с.
8. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособ. / С.С. Скобкин. М.: Магистр, 2009. 347 с.
9. Неделько І.Г. Економічна стратегія переробних підприємств АПК на ринку сокової продукції: Дис. кандидата економ наук. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Миколаївський державний

- гуманітарний університет ім. Петра Могили навчально-наукового комплексу «Києво-Могилянська Академія». Миколаїв, 2002. 180 с.
10. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони. 2005. № 2. С. 130-135.
 11. Мица Н.В. Економічна сутність та роль фінансової стратегії в системі управління підприємством / Н.В. Мица // Вісник Запорізького нац. ун-ту. 2010. № 3 (7). С. 239-247.
 12. Стратегическое планирование / [под ред. Э.А. Уткина]. М. : Изд-во ЭКМОС, 2010. 440 с
 13. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия : [учебник для вузов] / Л.Н. Павлова. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. 400 с.
 14. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) / С.В. Петруха, Н.М. Петруха // Ефективна економіка. 2013. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18.
 15. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 240 с.
 16. Лесечко М.Д., Рудніцька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
 17. Талавиря О.М. Аспекти розробки процесу управління цілями розвитку підприємств / О.М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 335-339.
 18. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 13. С. 131-134. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31.

19. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. Х. : Вид-во НУА, 2011. 180 с.
20. Курс економіки / Под ред. Б.А. Райзберга. М.: Инфра-М, 2007. 720с.
21. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг. екон. унт, 2005. 824 с.
22. Шипуліна, В.О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку [Текст] / В. О. Шипуліна, В. Є. Майборода // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. №4, Т.2. С. 99-102.
23. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва // Економіка АПК. 2008. №12. С. 32-37.
24. Лебедева А.М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства / А.М. Лебедева [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2012_17_3-4/04.pdf.
25. Економічний аналіз : навч. посібник / за ред. М.Г. Чумаченка. К. : КНЕУ, 2001. 420 с.
26. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз. підручник / Ю. С. ЦалЦалко. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

ДОДАТКИ

Показники рентабельності

№ п/п	Показник	Формула	Характеристика
1	2	3	4
Показники рентабельності щодо реалізації			
1.	Рентабельність за валовим прибутком	$R_{вп} = \frac{ВП}{ЧД}$	Показує, скільки гривень валового прибутку припадає на 1 грн чистої виручки. Може визначатись у відсотках. Чим вищий цей показник, тим краще.
2.	Рентабельність за операційним прибутком	$R_{оп} = \frac{ОП}{ЧД}$	Показує, скільки гривень операційного прибутку припадає на 1 грн чистого доходу. Може визначатись у відсотках. Чим вищий цей показник, тим краще.
3.	Рентабельність за чистим прибутком	$R_{чп} = \frac{ЧП}{ЧД}$	За світовим досвідом норма рентабельності за чистим прибутком має бути в межах 6-12%.
Показники рентабельності щодо активів			
1.	Рентабельність активів	$R_a = \frac{ЧП}{А}$	Показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн вкладених активів (інвестицій). Може визначатись у відсотках. Цей показник також називають рентабельністю інвестицій.
2.	Термін окупності активів	$ТОА = \frac{100\%}{R_a\%}$	Показує, за який період будуть компенсовані чистим прибутком інвестовані в активи кошти, тобто за який термін окупляться всі активи підприємства, враховуючи досягнутий їх рівень рентабельності за аналізований період.
3.	Рентабельність необоротних активів	$R_{на} = \frac{ЧП}{НА}$	Характеризує величину чистого прибутку, що припадає на кожен гривню необоротних активів. Може розраховуватись у відсотках. Зростання цього показника є позитивним результатом.
4.	Термін окупності необоротних активів	$ТОНа = \frac{100\%}{R_{на}\%}$	-
5.	Рентабельність оборотних активів	$R_{оа} = \frac{ЧП}{ОА}$	-
6.	Термін окупності оборотних активів	$ТООа = \frac{100\%}{R_{оа}\%}$	-
Показники рентабельності щодо власного капіталу і зобов'язань			
1.	Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \frac{ЧП}{ВК}$	Розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу
2.	Термін окупності власного капіталу	$ТОВк = \frac{100\%}{R_{вк}\%}$	Розраховується як відношення 100 % до рентабельності власного капіталу виражену у відсотках

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
3.	Рентабельність позикового капіталу	$R_{пк} = \frac{ЧП}{ПК}$	Розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини позикового капіталу
Показники рентабельності витрат і продукції			
1.	Рентабельність операційних витрат	$R_{ов} = \frac{ПОД}{ОВ}$	Характеризується прибутковістю операційних витрат. Показує, скільки прибутку припадає на 1 грн понесених операційних витрат.
2.	Рентабельність продукції за валовим прибутком	$R_{пвп} = \frac{ВП}{СРП}$	Показує, скільки прибутку припадає на 1 грн собівартості реалізованої продукції. Характеризує прибутковість виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг або продажу товарів.
3.	Рентабельність окремих видів продукції	$R_{пр} = \frac{Ц - С}{С}$	Показує, скільки прибутку на 1 грн собівартості реалізованої продукції.

Джерело: [28]

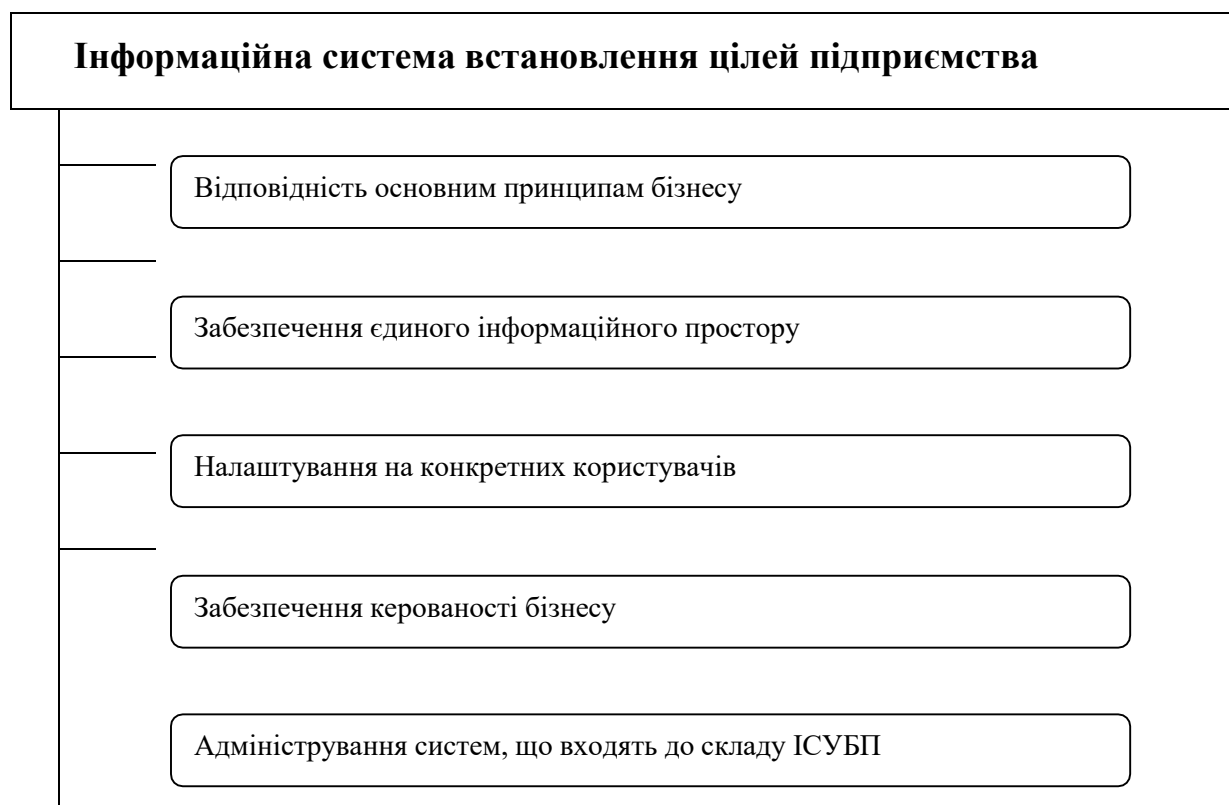


Рисунок А.1 - Вимоги до інформаційної системи встановлення цілей підприємства торгівельно-збутової діяльності

Джерело: [11]

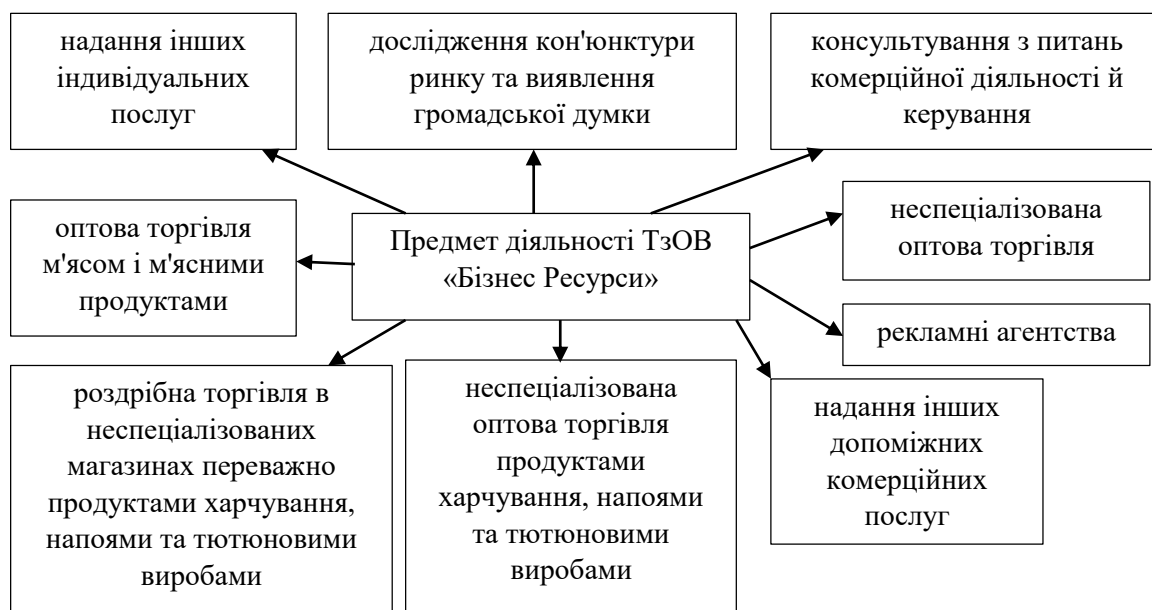


Рисунок Б.1 – Предмет діяльності ТОВ «Бізнес Ресурси»

Примітка. Складено автором на основі Статуту ТзОВ «Бізнес Ресурси»



Рисунок В.1 – Структура управління ТОВ «Бізнес Ресурси»

Примітка. Складено автором.

Таблиця В.1 - Особливості організації діяльності ТОВ «Бізнес Ресурси»

Основні аспекти організації діяльності	Характеристика
1	2
Тип діяльності	Оптова та роздрібна торгівля
Вид виробничої структури	Дільниці
Основні цехи	Інформаційно-аналітичний відділ Відділ з продажів Склади продукції
Основні технологічні операції	Надходження товарів. Оформлення прибуткових документів. Прийом товарів за якістю. Реалізація товарів, робіт, послуг.
Спосіб організації руху предметів праці та технологічний цикл	Паралельно-послідовний спосіб: <ul style="list-style-type: none"> - розвантаження транспорту; - приймання товарів за кількістю. - переміщення товарів до складів; - зберігання товарів. - розпаковування товарів; - підготовка товарів до продажу. - пакування, тарування; - реалізація покупцям. Цикл від 2-3 днів до тижня.

1	2
Система інформаційного обслуговування діяльності	Первинні документи по переліку найменувань продукції: товарно-транспортні накладні. Розцінки на види робіт (надання послуг): технологічні карти.

Примітка. Складено автором за даними ТзОВ «Бізнес Ресурси».

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 - Зведена таблиця фінансових показників ТОВ «Бізнес Ресурси» за 2019-2021 роки

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+/-)
			2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Аналіз майнового стану підприємства					
1.1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,55	1,39	0,52	-0,03
1.2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,45	1,82	0,06	-0,40
1.3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	повинен бути менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	0,00	1,04	0,28	0,28
2.	Аналіз ліквідності підприємства					
2.1.	Коефіцієнт покриття	>1	0,95	0,94	0,93	-0,01
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,29	0,19	0,22	-0,07
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,02	0,04	0,00	-0,02
2.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення	116,20	258,40	392,70	276,50
3.	Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
3.1.	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	1,06	1,06	1,07	0,01
3.2.	Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення	14,94	15,69	13,86	-1,08
3.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,06	0,06	0,07	0,01
3.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,84	0,94	0,98	0,14
4.	Аналіз ділової активності підприємства					
4.1.	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	6,33	4,74	5,37	-0,97
4.2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	23,40	26,07	26,65	3,26

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7
4.3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	6,76	5,04	5,75	-1,00
4.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	15,60	14,00	13,69	-1,91
4.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	54,01	72,39	63,45	9,43
4.6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	57,63	77,01	68,03	10,40
4.7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	331,82	71,57	41,01	-290,81
4.8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	436,62	387,74	373,83	-62,79
5.	Аналіз рентабельності підприємства					
5.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	0,06	0,03	0,02	-0,04
5.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	0,99	0,49	0,32	-0,67
5.3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільшення	0,09	0,06	0,04	-0,05
5.4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	0,01	0,01	0,00	-0,01

Примітка. Складено автором

Таблиця Д.1 - Складові процесу управління цілями підприємства

Змістовні складові	
У зовнішньому середовищі	У внутрішньому середовищі
Товарна стратегія підприємства - розробляє правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства.	Стратегія зниження виробничих витрат - розробка основних правил та прийомів регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок.
Стратегія ціноутворення - розробка правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна в залежності від цих ситуацій принципів ціноутворення; моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методів оцінки цінової еластичності попиту; принципів обліку впливу макроекономічних і мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення.	Стратегія інвестиційної діяльності - розробка правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції.
Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів - розробка принципових положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів.	Стратегія інноваційної діяльності - реінжиніринг бізнес-процесів.
Стратегія поведінки підприємства на ринках цінних паперів - розробка правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть бути використані у якості інвестицій або для вирішення поточних фінансових завдань.	Стратегія стимулювання персоналу - розробка правил і прийомів, що формують стимули, які пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства за всіма напрямками його функціонування.
Стратегія зниження трансакційних витрат - розробка правил та прийомів вибору найбільш привабливих замовників, прийомів вивчення потенційних конкурентів, прийомів формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством; формування баз даних про потенційних партнерів за трансакціями.	Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства - вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям
Стратегія зовнішньоекономічної діяльності - опрацьовує правила поведінки на зовнішньому ринку (здійснюється вибір ринків, визначаються стратегічні цілі експорту, розподіляються ресурси за видами експортної діяльності).	

Джерело: [17]

Виконав(ла) студент(ка) 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Т.Ю. Луцишин

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

професор кафедри

д.е.н., доцент

« ____ » червня 2022 р.

Підпис

П.Г. Іжевський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище