

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Кія Анастасія Артемівна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Моніторинг ефективності системи менеджменту підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.А.Кія

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємствах малого бізнесу. В умовах цифровізації, високої конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі, підвищення результативності управління є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємств.

Метою роботи є обґрунтування напрямів, механізмів і економічної доцільності вдосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на прикладі підприємства ФОП Лантрат Юрій Олексійович.

Об'єктом дослідження є система менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Ю.О.

Предметом дослідження виступає процес удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту з метою підвищення результативності управлінських рішень.

У роботі здійснено аналіз сучасних підходів до управління ефективністю, розглянуто методичні засади організації моніторингу, наведено приклади успішної практики впровадження подібних систем на підприємствах. Проведено оцінку поточного стану системи менеджменту досліджуваного підприємства, виявлено проблемні зони, запропоновано алгоритм удосконалення моніторингу управлінської діяльності з урахуванням специфіки малого бізнесу. Обґрунтовано очікуваний економічний ефект від впроваджених змін та можливості масштабування розробленої моделі.

Кваліфікаційна робота містить 115 стор., 4 рис., 31 табл., 45 дж., 3 дод.

Ключові слова: моніторинг, ефективність, система менеджменту, управлінські рішення, мале підприємництво, продуктивність, облік, алгоритм, вдосконалення, цифровізація.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of improving the monitoring of the effectiveness of management systems in small businesses. In the context of digital transformation, high market competition, and rapid changes in the external environment, enhancing the efficiency of management systems is critically important for ensuring business stability and development.

The purpose of the study is to justify the directions, mechanisms, and economic feasibility of improving the monitoring of management effectiveness, using the case of the sole proprietorship "Lanttrat Yurii Oleksiiiovych".

The object of the research is the management system at the enterprise "FOP Lanttrat Y.O."

The subject of the research is the process of improving the monitoring of management system effectiveness to increase the quality of managerial decision-making.

The study analyzes current approaches to performance management, examines the methodological foundations of monitoring organization, and presents successful implementation cases in modern enterprises. It assesses the current state of the management system at the enterprise under study, identifies problematic areas, and proposes an algorithm for enhancing monitoring processes, taking into account the specific features of small businesses. The expected economic impact of the proposed changes and the potential for scaling the developed model are also substantiated.

The qualification work contains 114 pages, 4 figures, 31 tables, 45 sources, and 3 appendices.

Keywords: monitoring, effectiveness, management system, managerial decisions, small business, productivity, accounting, algorithm, improvement, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ МОНІТОРИНГУ... 8	8
1.1. Теоретичні основи забезпечення ефективності системи менеджменту на сучасному підприємстві.....	8
1.2. Методичні засади моніторингу та оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства в сучасних умовах.....	14
1.3. Приклади успішної практики моніторингу ефективності системи менеджменту сучасних підприємств.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ЛАНТРАТ ЮРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ.....	36
2.1. Характеристика економічної діяльності підприємства ФОП Лантрат Юрій Олексійович.....	36
2.2. Аналіз існуючої системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович.....	53
2.3. Моніторинг та оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ЛАНТРАТ ЮРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ.....	77
3.1. Шляхи та напрями удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович.....	77
3.2. Алгоритм удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович.....	83
3.3. Обґрунтування економічної доцільності реалізації управлінських рішень щодо удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович.....	93
ВИСНОВКИ.....	103

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, стрімкого технологічного прогресу та зростаючої конкуренції на ринку ефективність системи менеджменту підприємства стає ключовим чинником його стабільності, прибутковості та стійкості. Сучасні підприємства, зокрема представники малого бізнесу, змушені постійно адаптувати свої управлінські підходи до змін у зовнішньому середовищі. Водночас для забезпечення конкурентоспроможності та раціонального використання ресурсів необхідно не лише удосконалювати систему менеджменту, а й запроваджувати постійний моніторинг її ефективності.

Особливої актуальності ця тема набуває у контексті цифровізації бізнесу, де своєчасне прийняття управлінських рішень залежить від точності даних, якості обліку та прозорості комунікаційних процесів. Ефективний моніторинг дозволяє не лише фіксувати поточний стан управлінської системи, а й оперативно виявляти відхилення та запроваджувати коригувальні дії, що є запорукою гнучкого та результативного управління.

Обраний об'єкт дослідження - підприємство ФОП Лантрат Юрій Олексійович - є яскравим прикладом малого бізнесу, який стикається з типовими управлінськими викликами. Зокрема, це потреба в підвищенні продуктивності праці, оптимізації витрат, удосконаленні облікових процесів, а також покращенні внутрішньої взаємодії персоналу. Саме тому удосконалення системи моніторингу ефективності менеджменту підприємства є нагальним та перспективним напрямом дослідження.

Предмет дослідження - процес удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту підприємства з метою підвищення результативності управлінських рішень.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтувати напрями, механізми та економічну доцільність удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович.

Для досягнення визначеної мети в роботі вирішено наступні завдання:

- проаналізовано сучасні науково-теоретичні підходи до забезпечення ефективності системи менеджменту підприємства;
- досліджено методичні основи моніторингу та оцінювання ефективності управлінських систем;
- розглянуто приклади успішної практики впровадження моніторингу на сучасних підприємствах;
- надано характеристику діяльності підприємства ФОП Лантрат Юрій Олексійович;
- проведено аналіз існуючої системи менеджменту на підприємстві та оцінити її ефективність;
- визначено проблемні зони та напрями удосконалення моніторингу системи менеджменту;
- розроблено алгоритм удосконалення моніторингу управлінської системи з урахуванням специфіки підприємства.
- обґрунтовано економічну ефективність впроваджених змін та можливості масштабування рішень.

Інформаційне забезпечення дослідження включає: нормативно-правові акти України у сфері підприємництва та управління; наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з менеджменту, моніторингу, організаційного розвитку; статистичні матеріали, фінансово-економічна звітність підприємства ФОП Лантрат Ю.О.; внутрішні документи підприємства (положення, посадові інструкції, показники ефективності тощо).

Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні конкретних пропозицій щодо удосконалення процесів моніторингу системи менеджменту малого підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані на практиці з метою підвищення продуктивності праці, рентабельності, зниження втрат та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ МОНІТОРИНГУ

1.1 Теоретичні основи забезпечення ефективності системи менеджменту на сучасному підприємстві

Система менеджменту підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують процес управління організацією з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Ця система охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства, спрямовані на ефективне використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг [45].

Управління підприємством здійснюється на основі певних принципів та механізмів, що включають прийняття рішень, інформаційні потоки, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання [43].

Система менеджменту підприємства складається з кількох ключових елементів, які взаємодіють між собою для забезпечення ефективного управління:

1. Цілі та стратегії - визначення місії підприємства, постановка короткострокових і довгострокових цілей, розробка стратегій для їх досягнення.
2. Організаційна структура - формування ієрархії управління, розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами та працівниками.
3. Функціональні підсистеми - планування, організація, мотивація, контроль як основні функції менеджменту, що забезпечують реалізацію поставлених цілей.
4. Інформаційна система - збір, обробка та передача інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.
5. Кадровий потенціал - управління персоналом, розвиток компетенцій, формування корпоративної культури.
6. Ресурсне забезпечення - ефективне використання матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів.

Ці елементи утворюють цілісну систему, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати поставлених цілей [43].

Побудова ефективної системи менеджменту підприємства базується на низці принципів, які визначають підходи до організації управлінської діяльності:

- системність - розгляд підприємства як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами;
- цілеспрямованість - орієнтація на досягнення конкретних цілей та результатів;
- ієрархічність - чітке визначення рівнів управління та підпорядкованості;
- гнучкість - здатність системи адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ефективність - досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів;
- безперервність - постійне вдосконалення та розвиток системи управління [37].

Дотримання цих принципів сприяє формуванню ефективної системи менеджменту, яка забезпечує конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства [15]. Основні елементи системи менеджменту наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи системи менеджменту підприємства

Елемент	Характеристика
Цілі та стратегії	Визначення місії, постановка цілей, розробка стратегій
Організаційна структура	Формування ієрархії, розподіл повноважень та відповідальності
Функціональні підсистеми	Планування, організація, мотивація, контроль
Інформаційна система	Збір, обробка та передача інформації для прийняття рішень
Кадровий потенціал	Управління персоналом, розвиток компетенцій, формування корпоративної культури
Ресурсне забезпечення	Ефективне використання матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів

Джерело: складено автором за даними [43]

Таким чином, система менеджменту підприємства є складною багатокомпонентною структурою, яка забезпечує ефективне управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища. Розуміння її сутності, основних елементів та принципів побудови є необхідним для формування стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття ефективності системи менеджменту підприємства є багатограним і розглядається через призму різних теоретичних підходів. Загалом, ефективність управління визначається як ступінь досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів [34].

Один із підходів до визначення ефективності базується на системному аналізі, де ефективність розглядається як результат взаємодії всіх елементів управлінської системи. Цей підхід акцентує увагу на необхідності узгодження цілей, ресурсів та процесів управління для досягнення бажаних результатів [19].

Інший підхід ґрунтується на концепції результативності, де ефективність оцінюється за кінцевими результатами діяльності підприємства, такими як прибуток, рентабельність, продуктивність праці тощо. Цей підхід дозволяє кількісно вимірювати ефективність управління та порівнювати її з встановленими стандартами або показниками конкурентів [19].

Ефективність системи менеджменту підприємства може бути класифікована за різними ознаками. Зокрема, виділяють такі основні види ефективності:

- економічна ефективність: характеризує співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. Вона відображає здатність підприємства генерувати прибуток при мінімальних витратах [19];

- організаційна ефективність: оцінює ступінь оптимізації внутрішніх процесів, структури управління та розподілу повноважень. Вона визначає, наскільки ефективно організація функціонує як цілісна система;

– соціальна ефективність: відображає вплив управлінських рішень на соціальні аспекти, такі як задоволеність працівників, корпоративна культура, соціальна відповідальність тощо [19].

Крім того, ефективність може бути розглянута в короткостроковій та довгостроковій перспективі, що дозволяє оцінити як поточний стан підприємства, так і його стратегічні перспективи розвитку.

Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства базується на використанні певних критеріїв та показників, які дозволяють кількісно та якісно виміряти результативність управлінських рішень. Основні критерії ефективності включають [25]:

- рентабельність показує відношення прибутку до витрат або до активів підприємства;
- продуктивність праці визначається як обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одного працівника;
- коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання активів підприємства для генерування доходу;
- індекс задоволеності персоналу оцінює рівень задоволеності працівників умовами праці, мотивацією та корпоративною культурою;
- рівень інноваційної активності відображає здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти або процеси.

Ці показники дозволяють комплексно оцінити ефективність системи менеджменту та виявити напрямки для її вдосконалення. В таблиці 1.2 представлено основні види ефективності системи менеджменту підприємства.

Таблиця 1.2

Основні види ефективності системи менеджменту підприємства

Вид ефективності	Характеристика
Економічна	Відображає співвідношення між результатами та витратами підприємства
Організаційна	Оцінює ефективність внутрішніх процесів та структури управління
Соціальна	Визначає вплив управлінських рішень на соціальні аспекти діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [19]

Таким чином, ефективність системи менеджменту підприємства є комплексним показником, що охоплює економічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності. Розуміння її сутності, видів та критеріїв оцінки є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ефективність системи менеджменту підприємства визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою та впливають на здатність організації досягати поставлених цілей. Розуміння та аналіз цих факторів є ключовими для розробки стратегій підвищення ефективності управління.

Внутрішні фактори - це елементи, які знаходяться під контролем підприємства та можуть бути змінені або вдосконалені для покращення ефективності управління. До основних внутрішніх факторів належать [7]:

- організаційна структура. Чітко визначена структура сприяє ефективному розподілу обов'язків, відповідальності та повноважень, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства;
- кадровий потенціал. Кваліфікований персонал є основою ефективного управління. Рівень професійної підготовки, мотивація та задоволеність працівників безпосередньо впливають на продуктивність та інноваційність підприємства;
- корпоративна культура. Система цінностей, норм та поведінкових стандартів, що панують в організації, формує внутрішнє середовище, яке може стимулювати або, навпаки, гальмувати ефективність управлінських процесів;
- інформаційні системи та технології. Сучасні інформаційні технології забезпечують своєчасний доступ до необхідної інформації, підтримують прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяють автоматизації бізнес-процесів;
- фінансові ресурси. Достатній рівень фінансування дозволяє підприємству інвестувати в розвиток, модернізацію та впровадження нових технологій, що підвищує загальну ефективність управління.

Ці фактори є взаємопов'язаними та взаємозалежними, тому зміни в одному з них можуть впливати на інші, що вимагає комплексного підходу до управління внутрішнім середовищем підприємства.

Зовнішні фактори - це елементи, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але мають суттєвий вплив на його діяльність та ефективність управління. Основні зовнішні фактори включають [7]:

- економічне середовище. Макроекономічні умови, такі як рівень інфляції, валютний курс, податкова політика та загальний стан економіки, впливають на фінансову стабільність та можливості розвитку підприємства;
- конкуренція. Рівень конкуренції на ринку визначає необхідність постійного вдосконалення продуктів, послуг та управлінських процесів для збереження конкурентоспроможності;
- законодавче та нормативне середовище. Зміни в законодавстві, регуляторні вимоги та стандарти можуть вимагати адаптації управлінських практик та процедур;
- технологічні зміни. Розвиток нових технологій створює як можливості, так і виклики для підприємств, вимагаючи впровадження інновацій та модернізації виробництва;
- соціально-культурні фактори. Зміни в уподобаннях споживачів, демографічні тенденції та соціальні цінності можуть впливати на попит та вимоги до продукції або послуг підприємства;
- політична стабільність. Політична ситуація в країні або регіоні може створювати ризики або можливості для бізнесу, впливаючи на інвестиційний клімат та довіру до підприємства.

Аналіз зовнішніх факторів дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію та оперативну діяльність до змін у зовнішньому середовищі, що є ключовим для забезпечення довгострокової ефективності управління.

Порівняємо основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність системи менеджменту підприємства в табл. 1.3.

Основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність системи менеджменту підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Організаційна структура	Економічне середовище
Кадровий потенціал	Конкуренція
Корпоративна культура	Законодавче середовище
Інформаційні системи	Технологічні зміни
Фінансові ресурси	Соціально-культурні фактори
	Політична стабільність

Джерело: складено автором за даними [7]

Ефективність системи менеджменту підприємства формується під впливом широкого спектру внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, кадровий потенціал та корпоративна культура, визначають внутрішню здатність підприємства до ефективного управління. Зовнішні фактори, включаючи економічне середовище, конкуренцію та законодавчі зміни, створюють умови, в яких підприємство функціонує. Для досягнення високої ефективності управління необхідно здійснювати постійний моніторинг та аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, адаптуючи стратегії та операційні процеси відповідно до змін у середовищі.

1.2 Методичні засади моніторингу та оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства в сучасних умовах

У сучасному менеджменті термін «моніторинг» означає систематичний процес спостереження, збору, аналізу та інтерпретації даних про діяльність підприємства з метою оцінки його ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цей процес є невід'ємною частиною системи управління, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та контролем управлінських рішень.

Згідно з дослідженнями Носач Н. М., Єгіозаряна А. Г. та Полякової Є. С.[26], моніторинг в системі менеджменту підприємства виконує функцію постійного відстеження ефективності діяльності організації та прогнозування потенційних ризиків, що сприяє оптимізації управлінських рішень .

Основною метою моніторингу ефективності системи менеджменту є забезпечення своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників діяльності підприємства та прийняття коригувальних заходів для досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток.

Завдання моніторингу включають [17]:

- збір та аналіз інформації про ключові показники ефективності діяльності підприємства;
- оцінку відповідності фактичних результатів запланованим цілям;
- виявлення причин відхилень та прогнозування їх впливу на подальшу діяльність;
- розробку рекомендацій щодо коригування управлінських рішень;
- забезпечення інформаційної підтримки для стратегічного планування та прийняття рішень.

Таким чином, моніторинг ефективності системи менеджменту є ключовим інструментом для забезпечення адаптивності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як єдиного цілого, що складається з взаємопов'язаних елементів. У контексті моніторингу ефективності системи менеджменту цей підхід дозволяє враховувати всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи комплексний аналіз і оцінку результатів.

Процесний підхід орієнтується на управління окремими процесами в межах підприємства. Він акцентує увагу на ефективності кожного процесу, що дозволяє детально оцінювати їх результати та виявляти можливості для покращення.

Функціональний підхід зосереджується на управлінні окремими функціями підприємства, такими як фінанси, маркетинг, виробництво тощо. Цей підхід дозволяє глибше аналізувати ефективність кожної функції та її вплив на загальний результат діяльності підприємства.

Побудова ефективної системи моніторингу ефективності системи менеджменту підприємства базується на кількох ключових принципах [18]:

1. Системність - моніторинг має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки ефективності.
2. Неперервність - процес моніторингу повинен бути постійним, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення.
3. Об'єктивність - оцінка ефективності має базуватися на достовірних даних, що забезпечує точність результатів.
4. Адаптивність - система моніторингу повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.
5. Інтегрованість - моніторинг має бути інтегрований з іншими системами управління підприємством, що забезпечує узгодженість дій та ефективне використання ресурсів.
6. Прогнозність - система моніторингу повинна дозволяти прогнозувати можливі ризики та тенденції, що сприяє проактивному управлінню.
7. Прозорість - результати моніторингу повинні бути доступними для всіх зацікавлених сторін, що забезпечує відкритість процесу управління.

Застосування цих принципів сприяє створенню ефективної системи моніторингу, яка забезпечує своєчасну та точну оцінку ефективності системи менеджменту підприємства, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Якісні методи оцінювання ефективності системи менеджменту зосереджуються на аналізі нематеріальних аспектів діяльності підприємства, таких як організаційна культура, рівень задоволеності працівників та клієнтів, інноваційна активність тощо. Ці методи дозволяють отримати глибоке розуміння

внутрішніх процесів та виявити потенційні проблеми, які можуть впливати на ефективність управління.

Кількісні методи базуються на зборі та аналізі числових даних, що характеризують результати діяльності підприємства. До таких методів належать статистичні аналізи, моделювання, кореляційно-регресійний аналіз, що дозволяють об'єктивно оцінити ефективність системи менеджменту та виявити закономірності, які можуть бути використані для прийняття управлінських рішень.

Для оцінки ефективності системи менеджменту використовуються різноманітні індикатори та показники, які можуть бути класифіковані за різними критеріями [22]:

1. Фінансові показники - рентабельність, ліквідність, обсяг прибутку, оборотність активів тощо.
2. Операційні показники - ефективність виробничих процесів, рівень дефектності продукції, час виконання замовлень.
3. Маркетингові показники - частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, імідж бренду.
4. Організаційні показники - рівень кваліфікації персоналу, ефективність комунікацій, рівень інноваційної активності.

Вибір конкретних показників залежить від стратегічних цілей підприємства та специфіки його діяльності.

KPI (Key Performance Indicators) - це ключові показники ефективності, які використовуються для вимірювання досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Вони дозволяють фокусувати увагу на найбільш важливих аспектах діяльності та забезпечують основу для прийняття управлінських рішень [22].

BSC (Balanced Scorecard) - це стратегічна система управління, яка дозволяє оцінювати ефективність підприємства з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [23]. Використання BSC

дозволяє забезпечити збалансований підхід до оцінки діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

SWOT-аналіз - це метод оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виникають у зовнішньому середовищі [23]. SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку та виявити потенційні ризики.

Benchmarking - це процес порівняння показників діяльності підприємства з найкращими практиками інших організацій або галузей [22]. Використання benchmarking дозволяє виявити прогалини у діяльності та визначити напрями для покращення ефективності. Застосування цих інструментів у комплексі дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності системи менеджменту підприємства та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Моніторинг ефективності системи менеджменту підприємства є складним багатоступеневим процесом, що включає кілька основних етапів. Кожен з етапів сприяє отриманню точних та актуальних даних для оцінки ефективності управління і прийняття необхідних коригувальних заходів. Процес моніторингу є циклічним, що дозволяє забезпечити безперервний контроль і покращення ефективності системи менеджменту на підприємстві.

Першим етапом є планування моніторингу, яке передбачає визначення мети та завдань моніторингового процесу. На цьому етапі визначаються ключові показники ефективності, обсяг даних, які будуть зібрані, а також методи та інструменти оцінки ефективності. Важливо також встановити терміни збору даних та аналізу, а також визначити осіб, відповідальних за проведення моніторингу. Планування є критичним для того, щоб процес моніторингу був спрямований на досягнення конкретних результатів і не став хаотичним. Успішне планування дозволяє оптимізувати ресурси та зменшити витрати, необхідні для збору та аналізу даних.

Другим етапом є збір даних, який передбачає активне отримання інформації про діяльність підприємства. Це може включати як внутрішні дані (фінансові звіти, звіти про виробничі процеси, інформація про персонал), так і

зовнішні джерела (ринкові дослідження, аналітика конкурентів, зміни в законодавстві). Для цього часто використовуються автоматизовані системи управління, що дозволяють збирати дані в реальному часі.

Правильний збір даних є основою для точного аналізу ефективності, оскільки без належної інформації оцінити результативність системи менеджменту неможливо. Важливо дотримуватися принципу достовірності та актуальності інформації.

Аналіз отриманих даних - це етап, на якому здійснюється порівняння фактичних результатів із запланованими показниками. Аналіз може включати різні методи обробки даних, як то статистичні методи, економіко-математичне моделювання або методи машинного навчання. Оцінюються відхилення від планових показників та визначаються причини цих відхилень.

На основі результатів аналізу виявляються сильні і слабкі сторони системи менеджменту, а також можливі точки для покращення.

Наступним етапом є звітність, яка включає підготовку документів, що містять результати моніторингу та аналізу. Звітність дозволяє керівництву підприємства отримати зрозуміле та доступне подання результатів, на основі яких можуть бути прийняті відповідні рішення.

Звіти можуть бути як регулярними (щомісячними, кварталними), так і спеціальними, за необхідності. У звітах зазвичай містяться як кількісні показники, так і якісні висновки, що допомагають у прийнятті управлінських рішень.

Останнім етапом є коригування управлінських рішень, що включає зміну стратегій, тактик або внутрішніх процесів підприємства на основі результатів моніторингу. Якщо моніторинг виявив невідповідність результатів діяльності підприємства плановим показникам, то потрібно внести корективи для покращення ефективності. Це може включати оптимізацію бізнес-процесів, зміни в організаційній структурі або вдосконалення системи мотивації персоналу.

Керівництво підприємства може використовувати коригування як засіб для оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах роботи.

Моніторинг ефективності системи менеджменту є циклічним процесом, що дозволяє забезпечити постійний контроль за діяльністю підприємства. Це означає, що після коригування управлінських рішень цикл моніторингу розпочинається знову: здійснюється нове планування, збір і аналіз даних, що дозволяє постійно вдосконалювати систему менеджменту.

Циклічність моніторингу гарантує, що підприємство здатне швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати ефективне управління на всіх рівнях.

У сучасних умовах цифрові технології значно підвищують ефективність процесів моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємствах. Інтеграція інформаційно-аналітичних систем, бізнес-інтелекту (BI), а також CRM і ERP-систем забезпечує швидкий доступ до ключових показників та дозволяє автоматизувати багато процесів, пов'язаних з моніторингом і оцінкою результативності управлінських рішень. Цифрові технології здатні забезпечити своєчасний збір даних, їх обробку та аналіз, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичні системи (ІАС) є основними інструментами для збору, обробки та аналізу даних в процесі моніторингу. Вони забезпечують інтеграцію різних джерел даних, як внутрішніх, так і зовнішніх, та надають інструменти для глибокого аналізу результатів діяльності підприємства.

ІАС дозволяють [26]:

1. Автоматизувати збір та обробку даних з різних джерел.
2. Візуалізувати та аналізувати показники ефективності в режимі реального часу.
3. Створювати аналітичні звіти та прогнози на основі історичних даних та поточних тенденцій.

Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко реагувати на зміни та коригувати стратегії і тактики управління підприємством. За допомогою таких систем можна зменшити ймовірність людських помилок при обробці даних та забезпечити більш високу точність оцінки ефективності.

ВІ-системи є одним з найбільш потужних інструментів для моніторингу та оцінювання ефективності. Вони дозволяють обробляти великі обсяги даних з різних джерел і генерувати на їх основі інформативні та корисні аналітичні звіти. ВІ-системи використовуються для [35]:

1. Збір та обробка інформації про фінансові показники, продуктивність, маркетингові кампанії та інші аспекти діяльності підприємства.
2. Візуалізація даних у вигляді діаграм, графіків, інтерактивних панелей, що значно спрощує розуміння ситуації та дає можливість швидко оцінити стан підприємства.
3. Створення прогнозних моделей, що допомагають підприємствам оптимізувати свою діяльність і спрогнозувати майбутні результати.

ВІ-системи забезпечують оперативне реагування на зміни та дозволяють ефективно контролювати ключові показники продуктивності, що є важливим для підтримки високого рівня ефективності менеджменту.

CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning) системи є важливими інструментами для автоматизації управлінських процесів і підтримки моніторингу ефективності.

CRM-системи фокусуються на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє підприємствам не тільки збирати дані про клієнтів, але й використовувати ці дані для аналізу ефективності маркетингових кампаній, покращення обслуговування клієнтів і підвищення рівня задоволеності споживачів. Вони допомагають відстежувати взаємодії з клієнтами, прогнозувати потреби клієнтів та покращувати стратегії взаємодії на основі зібраних даних.

ERP-системи інтегрують усі ключові функції підприємства, включаючи фінанси, облік, виробництво, закупівлі, постачання, управління персоналом, що дозволяє централізовано збирати і аналізувати дані про всі аспекти діяльності

підприємства. Це дає можливість здійснювати моніторинг ефективності на всіх рівнях організації, коригувати стратегії управління ресурсами і оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

Використання CRM і ERP-систем у контексті моніторингу дозволяє підприємствам здійснювати комплексний контроль над усіма аспектами діяльності, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей.

Використання цифрових технологій у процесі моніторингу ефективності системи менеджменту підприємства дозволяє значно підвищити якість та оперативність управлінських рішень. Це забезпечує більш точну оцінку результативності, дає змогу виявляти проблеми на ранніх етапах та коригувати стратегії управління в реальному часі. Цифрові інструменти, такі як інформаційно-аналітичні системи, BI, CRM та ERP, є необхідними для підприємств, які прагнуть до постійного розвитку та підтримки високої ефективності своєї діяльності.

Процес моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємствах, незважаючи на численні переваги, стикається з низкою проблем і викликів, які можуть значно ускладнити або обмежити його ефективність. Найважливіші з них пов'язані з доступом до якісної інформації, впливом людського фактору, а також необхідністю адаптації методик до умов постійної невизначеності та змін в економічному середовищі.

Однією з основних проблем моніторингу є обмеження доступу до якісної, достовірної та своєчасної інформації. Інформаційні системи, навіть якщо вони впроваджені на підприємстві, можуть стискатися через проблеми з отриманням даних з різних джерел або з недостатньою інтеграцією між системами. Це може стати перешкодою для проведення детального аналізу і оцінки ефективності.

Низька точність, неповнота або застарілість даних можуть призвести до спотворення результатів моніторингу. Наприклад, якщо підприємство збирає дані вручну або використовує застарілі інформаційні системи, існує великий ризик виникнення помилок у даних.

Зовнішні фактори, такі як економічне середовище або ринкові умови, можуть бути складними для відстеження через відсутність достовірних джерел або необхідність збору великого обсягу інформації з різних джерел.

Тому, для ефективного моніторингу важливо розробити системи для збору і перевірки даних, а також забезпечити належну інтеграцію між різними джерелами інформації.

Іншою серйозною проблемою є вплив людського фактору на процес моніторингу. Опір змінам з боку працівників, зокрема керівників середньої ланки та персоналу, може суттєво затруднити впровадження нових методик моніторингу і обмежити ефективність управлінських рішень. Працівники можуть вважати нові методи моніторингу і оцінювання складними або непотрібними, що призводить до відмови від використання нових інструментів або методик. Відсутність кваліфікації у використанні сучасних інформаційних систем може стати бар'єром для їх ефективного застосування.

Важливим аспектом є навчання та підтримка персоналу на всіх етапах впровадження нових методик моніторингу, а також зміна корпоративної культури, орієнтованої на інновації та адаптацію до змін.

Сучасне економічне середовище характеризується високою ступенем невизначеності, що створює додаткові виклики для організації моніторингу. У зв'язку з цим традиційні методи моніторингу, розроблені в умовах стабільності та передбачуваності, часто виявляються неефективними в умовах глобальних змін. Зокрема, важливо адаптувати методики моніторингу до швидких змін, таких як [36]:

- зміни в ринковій ситуації (наприклад, зміна попиту чи конкуренції);
- політичні, економічні або соціальні коливання;
- вплив нових технологій та інновацій на виробничі процеси.

У таких умовах важливо застосовувати гнучкі методи моніторингу, які дозволяють швидко реагувати на зміни і коригувати управлінські рішення в реальному часі.

Організація моніторингу ефективності системи менеджменту підприємства в умовах сучасних змін є складним і багатогранним процесом. Основними проблемами є обмежений доступ до якісної інформації, вплив людського фактору, а також необхідність адаптації методик моніторингу до умов економічної та соціальної невизначеності. Для ефективного моніторингу необхідно впроваджувати сучасні цифрові інструменти, враховувати особливості внутрішнього середовища підприємства та створювати умови для гнучкості і швидкої адаптації методів оцінки результативності. Це дозволить підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити успішну діяльність підприємства в умовах змін.

1.3 Приклади успішної практики моніторингу ефективності системи менеджменту сучасних підприємств

Моніторинг ефективності системи менеджменту є одним з основних інструментів для управління сучасними підприємствами. Завдяки постійному спостереженню за процесами, результатами діяльності та результативністю стратегічних ініціатив, компанії здатні швидко реагувати на зміни в ринку, економічному середовищі, а також вдосконалювати власні стратегії управління. Основною метою моніторингу є забезпечення належного рівня ефективності на всіх етапах бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток організації.

У сучасних умовах швидких змін на ринку, постійних технологічних інновацій та зростаючих вимог до якості, компанії повинні забезпечити не тільки ефективне управління внутрішніми процесами, але й здатність адаптуватися до нових викликів. Моніторинг ефективності дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати внутрішні ресурси, а також своєчасно коригувати стратегії для досягнення поставлених цілей.

Моніторинг ефективності системи менеджменту виступає важливим інструментом для досягнення як стратегічних, так і операційних цілей компанії. Стратегічні цілі орієнтовані на довгострокові результати, такі як зростання частки ринку, підвищення рівня лояльності споживачів, збільшення прибутковості та сталий розвиток на глобальному ринку. Операційні цілі, в свою чергу, спрямовані на оптимізацію поточних процесів, скорочення витрат, покращення якості продуктів і послуг, а також зменшення часу, необхідного для виконання завдань.

Моніторинг допомагає компаніям не лише слідкувати за реалізацією кожної з цих цілей, але й своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Наприклад, якщо стратегічна мета включає збільшення обсягів продажу на 10% за рік, то моніторинг допоможе відслідковувати, чи досягається це у відповідності до календарного графіка, а також чи не виникають проблеми з дистрибуцією або маркетинговими кампаніями.

Також моніторинг забезпечує ефективне управління ресурсами на всіх етапах бізнес-процесів. Операційні цілі, такі як підвищення продуктивності праці чи скорочення витрат на виробництво, потребують регулярного збору та аналізу даних, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни і коригувати дії для досягнення бажаних результатів.

У цілому, моніторинг ефективності є важливою складовою стратегії управління, що дозволяє організаціям не тільки зберігати контроль над поточною діяльністю, але й активно досягати своїх довгострокових цілей через постійне вдосконалення та адаптацію управлінських процесів.

Компанія Apple Inc. [38] є однією з найбільших і найвідоміших технологічних компаній у світі. Заснована в 1976 році Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Уейном, компанія спеціалізується на проектуванні, розробці та продажу споживчої електроніки, програмного забезпечення та онлайн-сервісів. Серед її основних продуктів - iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, а також сервіси, як-от iCloud та Apple Music [38].

Система менеджменту Apple поєднує в собі чітко організовану структуру, інноваційний підхід до розвитку продуктів та послуг, а також стратегічний фокус на покращення досвіду клієнтів. Ключові елементи менеджменту в Apple зосереджені на постійному інноваційному розвитку, високій якості продукції, ефективному управлінні людськими ресурсами та оптимізації операційних процесів.

Система менеджменту Apple має інтегрований підхід до управління, що включає функціональну, процесну та проектну організацію роботи. Особливу увагу приділяється інноваціям, підтримці високих стандартів якості та взаємодії з клієнтами на всіх етапах - від розробки продукту до післяпродажного обслуговування.

Apple використовує різні методи моніторингу для забезпечення високої ефективності своїх операцій та досягнення стратегічних цілей. Одним із основних елементів моніторингу є постійне оцінювання результативності всіх аспектів діяльності компанії: від розробки нових продуктів до збуту та маркетингу.

Ключовим інструментом моніторингу є система управління якістю, яка забезпечує постійний контроль над усіма етапами виробничого процесу. Це включає перевірку якості продуктів, тестування їх функціональності та оцінку відгуків користувачів. Окрім того, Apple активно використовує інструменти для збору та аналізу даних, такі як аналітичні системи та програмне забезпечення для бізнес-інтелекту (BI), що дозволяє їй оперативно реагувати на зміни у попиті та оптимізувати ресурси.

В рамках моніторингу ефективності Apple використовує різноманітні інструменти та методи для оцінки результативності. Найбільш важливими є [38]:

1. Key Performance Indicators (KPI) - Apple застосовує KPIs для вимірювання результатів на різних рівнях організації. Ці показники допомагають виміряти досягнення цілей компанії, таких як збільшення обсягу продажу, підвищення рівня задоволеності клієнтів та рентабельність.

2. Balanced Scorecard (BSC) - це система стратегічного управління, яку Apple використовує для оцінки ефективності на основі чотирьох основних аспектів: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання/розвиток. Завдяки BSC компанія забезпечує збалансований підхід до оцінки діяльності на всіх етапах її функціонування.

3. SWOT-аналіз - Apple застосовує SWOT-аналіз для оцінки своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз на ринку. Це дозволяє компанії своєчасно виявляти нові можливості для розвитку та здійснювати необхідні коригування у стратегії.

4. Benchmarking - компанія активно порівнює свої результати з іншими лідерами ринку для визначення найкращих практик у галузі, що дозволяє Apple постійно вдосконалювати свої процеси та продукти.

Впровадження системи моніторингу ефективності в Apple дало значні результати в різних сферах діяльності компанії [38]:

1. Покращення якості продукції. Система моніторингу дозволила apple забезпечити високу якість продукції, що сприяло зростанню лояльності споживачів та зміцненню бренду;

2. Оптимізація операційних витрат. Завдяки постійному моніторингу витрат і процесів, компанія змогла зменшити непотрібні витрати та досягти більшої ефективності в управлінні ресурсами;

3. Інновації та адаптація до змін. Моніторинг ефективності дозволив компанії оперативно реагувати на зміни в ринку, що забезпечило успішний запуск нових продуктів та послуг, таких як серія смартфонів iPhone та інші інноваційні продукти;

4. Підвищення результативності маркетингових кампаній. Збір та аналіз даних допомогли apple вдосконалити маркетингові стратегії та покращити комунікацію з клієнтами.

У результаті моніторингу ефективності дозволив apple залишатися одним з лідерів на ринку високих технологій, постійно покращуючи свої продукти та послуги відповідно до вимог часу та потреб споживачів.

Nestlé - одна з найбільших у світі компаній у галузі харчової промисловості, заснована в 1867 році в Швейцарії [41]. Вона спеціалізується на виробництві продуктів харчування, напоїв, медичних продуктів і косметики [41]. Серед відомих брендів Nestlé - Nescafé, Nestlé Pure Life, Maggi, KitKat, Nesquik та інші. Компанія є лідером у багатьох сегментах ринку, а її продукти продаються в понад 190 країнах світу.

Система менеджменту Nestlé базується на принципах високої якості продукції, постійних інновацій та орієнтації на потреби споживачів. Ключовим елементом стратегії компанії є стійкий розвиток і відповідальність перед суспільством. Вона активно працює в таких напрямках, як сталий розвиток, охорона здоров'я, забезпечення харчової безпеки та підвищення ефективності своїх операцій.

Невід'ємною частиною системи управління є інтеграція моніторингу ефективності на всіх етапах діяльності компанії - від постачання сировини до збуту готової продукції. Nestlé активно використовує цифрові технології для оптимізації своїх операцій, сприяючи зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності.

В Nestlé застосовуються різноманітні методи та підходи моніторингу ефективності, зокрема [41]:

1. Ключові показники ефективності (KPI) - компанія визначає основні індикатори, що відображають ефективність її діяльності на всіх рівнях: фінансові показники, результати продажів, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність на виробничих лініях та інші.

2. Balanced Scorecard (BSC) - для всебічної оцінки ефективності компанія використовує BSC, що дозволяє аналізувати фінансові та нефінансові аспекти діяльності: від фінансових результатів до рівня задоволення клієнтів і ефективності внутрішніх процесів.

3. SWOT-аналіз - Nestlé регулярно проводить SWOT-аналіз, щоб оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для

зростання та загрози з боку конкурентів. Цей інструмент дозволяє своєчасно коригувати стратегію компанії в умовах змін на ринку.

4. Інформаційно-аналітичні системи (ВІ) - компанія активно використовує інформаційні системи для моніторингу операційної діяльності. Вони забезпечують збір та обробку великих обсягів даних, що дозволяє компанії приймати оперативні управлінські рішення на основі актуальної інформації.

5. Оцінка ефективності ланцюга постачання - для забезпечення високої ефективності виробничих процесів Nestlé використовує спеціалізовані методи моніторингу, що дозволяють оптимізувати ланцюг постачання, знизити витрати на транспортування та зберігання товарів.

6. Зворотній зв'язок від споживачів - компанія активно враховує відгуки споживачів, використовуючи їх як інструмент моніторингу якості продукції та ефективності маркетингових кампаній. Для цього проводяться регулярні опитування, моніторинг соціальних мереж та аналіз зворотного зв'язку через сервісні центри.

Моніторинг ефективності в Nestlé дозволив компанії досягти значних результатів в різних аспектах діяльності [41]:

- оптимізація витрат. Завдяки систематичному моніторингу операційних процесів компанія змогла зменшити витрати на виробництво та доставку продукції. Використання ВІ-систем та КРІ допомогло виявити неефективні ланки в ланцюгу постачання і своєчасно усунути їх.

- покращення якості продукції. Моніторинг зворотного зв'язку від споживачів і постійний контроль якості на всіх етапах виробництва дозволили Nestlé підвищити рівень задоволеності споживачів і забезпечити стабільно високу якість своєї продукції.

- інновації та адаптація до змін на ринку. Завдяки використанню методів моніторингу, таких як SWOT-аналіз і КРІ, компанія змогла оперативно адаптувати свою стратегію до змін в економічному середовищі, що дозволило їй зберегти лідерські позиції на ринку.

– покращення взаємодії з клієнтами. Впровадження системи моніторингу ефективності допомогло компанії краще зрозуміти потреби своїх споживачів і налаштувати маркетингові кампанії таким чином, щоб вони були більш ефективними і орієнтованими на конкретну аудиторію.

Завдяки інтегрованому підходу до моніторингу ефективності, Nestlé змогла не лише забезпечити стабільний розвиток, а й значно підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Toyota - японський виробник автомобілів, який займає одну з лідерських позицій на світовому ринку автомобільної промисловості [44]. Заснована в 1937 році, компанія відома своїми інноваціями в сфері виробництва та організації бізнес-процесів. Toyota виробляє широкий спектр автомобілів, включаючи легкові, вантажні автомобілі, а також гібридні та електричні моделі.

Основною метою компанії є забезпечення високої якості своїх продуктів і послуг, а також безперервне вдосконалення своїх процесів. Для досягнення цих цілей Toyota використовує комплексну систему моніторингу ефективності, яка охоплює всі етапи виробничого процесу - від постачання компонентів до кінцевого споживача. Принципи роботи компанії побудовані на системі Kaizen (неперервне вдосконалення), що є невід'ємною частиною її культури та бізнес-стратегії.

Механізми моніторингу ефективності на підприємствах Toyota спрямовані на досягнення найвищих стандартів якості, продуктивності та безпеки, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах глобалізованого ринку.

Основні інструменти та показники ефективності, що використовуються в компанії [44]:

1. Toyota Production System (TPS) - це філософія виробництва, яка орієнтована на постійне вдосконалення процесів. Вона ґрунтується на таких принципах, як Jidoka (автономія) та Just-In-Time (JIT), що дозволяє компанії підтримувати оптимальний рівень запасів і зменшувати витрати на виробництво. TPS є основним інструментом моніторингу на всіх етапах виробництва.

2. КРІ (Ключові показники ефективності) - Toyota використовує систему КРІ для оцінки ефективності своїх бізнес-процесів. До основних показників, що використовуються компанією, належать:

- продуктивність вимірюється кількістю одиниць продукції, що виробляються на кожному етапі виробничого процесу;
- якість, показник, що вимірюється через рівень дефектів на одиницю продукції;
- час виконання замовлення - час від початку виробничого процесу до готової продукції;
- моніторинг витрат на матеріали, енергію та працю;
- рівень задоволеності клієнтів, оцінка споживчого досвіду на основі відгуків і опитувань.

3. Balanced Scorecard (BSC) - система моніторингу ефективності компанії, яка дозволяє враховувати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. У Toyota BSC допомагає оцінювати ефективність у чотирьох основних напрямках [44]:

- прибуток, рентабельність, витрати;
- задоволеність клієнтів, лояльність, частка ринку;
- ефективність виробництва, управління ланцюгом постачання;
- інновації, вдосконалення технологій і процесів.

4. Toyota активно застосовує метод моніторингу ефективності своїх постачальників за допомогою інструментів оцінки, які включають аудит постачальників, моніторинг їхнього рівня якості продукції та здатності виконувати замовлення вчасно. Це дозволяє компанії забезпечити надійність своєї мережі постачання.

5. Toyota також використовує SWOT-аналіз для оцінки своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що можуть виникнути через зміни в ринкових умовах. Крім того, компанія регулярно проводить аналіз конкурентів, щоб оцінити свою позицію на ринку та розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності.

Моніторинг ефективності в Toyota значною мірою впливає на її операційну та фінансову ефективність. Використання методів моніторингу, таких як Just-In-Time (JIT), дозволяє Toyota знижувати витрати на зберігання запасів і матеріалів, що, у свою чергу, покращує фінансові результати компанії. Завдяки постійному моніторингу витрат на виробництво, компанія здатна мінімізувати надлишкові витрати та підвищити рентабельність.

Постійний моніторинг процесів виробництва та використання таких інструментів, як KPI і TPS, дозволяють значно знизити кількість дефектів у продукції, що підвищує загальну якість автомобілів і забезпечує лояльність клієнтів. За допомогою моніторингу Toyota вдалося зберегти високу продуктивність на всіх етапах виробництва, що дозволяє компанії швидше реагувати на попит і знижувати час, необхідний для виготовлення та постачання автомобілів.

Оцінка конкурентів та регулярний аналіз ринку дозволяють Toyota адаптувати свою стратегію, що сприяє збереженню лідерства на ринку і підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки постійному моніторингу інноваційних процесів та результатів досліджень і розробок, Toyota змогла успішно впроваджувати нові технології в своїх автомобілях (зокрема, у сфері гібридних і електричних автомобілів), що дозволяє компанії залишатися на передовій у галузі.

В результаті комплексного підходу до моніторингу ефективності, Toyota змогла значно покращити як свої фінансові показники, так і оперативну ефективність, що дозволяє компанії зберігати стабільний розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проаналізовані практики моніторингу ефективності на підприємствах Apple, Nestlé та Toyota демонструють, що успіхи у використанні моніторингу безпосередньо залежать від системного підходу до управління та здатності компаній інтегрувати інструменти оцінки ефективності на всіх етапах своєї діяльності. Ключові висновки, які можна зробити з аналізу цих компаній, такі.

Усі три компанії (Apple, Nestlé, Toyota) інтегрують моніторинг ефективності в загальну стратегію розвитку, що дозволяє їм не тільки досягати оперативних цілей, але й адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Важливість стратегічної орієнтації моніторингу у компаніях полягає в можливості своєчасно коригувати напрями розвитку та досягати довгострокових цілей.

Всі три компанії активно використовують різноманітні методи моніторингу, такі як KPI, BSC, SWOT-аналіз, а також власні внутрішні методології, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності на різних рівнях організації.

Успішні компанії акцентують увагу не тільки на фінансових результатах, але й на якості продукції та сервісу, що є важливими факторами конкурентоспроможності. Усі три приклади демонструють, як через моніторинг процесів виробництва та управлінських рішень покращується якість продукції і досягаються стратегічні цілі компанії.

Використання інноваційних технологій, таких як BI-системи, ERP/CRM, дозволяє компаніям мати реальний час доступу до даних, що забезпечує високу швидкість прийняття управлінських рішень і своєчасне реагування на проблеми. Усі три компанії інвестують у розвиток таких цифрових систем для підтримки ефективності та конкурентоспроможності.

Практики моніторингу ефективності на підприємствах також включають філософії безперервного вдосконалення, як це видно на прикладі Toyota з її принципом Kaizen. Це дозволяє компаніям забезпечити постійний розвиток, адаптацію та відповідність до змінних умов бізнес-середовища.

Інші підприємства можуть успішно застосувати підхід інтеграції моніторингу ефективності в загальну стратегію організації. Це забезпечить чітке визначення цілей і надасть можливість оперативно коригувати плани в залежності від змін зовнішнього середовища. Впровадження KPI та Balanced Scorecard в управлінські практики дозволить підприємствам не тільки оцінювати

фінансові результати, але й надавати увагу нефінансовим аспектам, таким як задоволеність клієнтів, інноваційність і якість продукції.

Важливим уроком є інвестування в цифрові технології для збору та обробки даних. Інформаційно-аналітичні системи та ERP/CRM допомагають підприємствам здійснювати моніторинг у реальному часі, що покращує оперативність і точність прийняття рішень. На прикладі Toyota можна побачити, як принципи безперервного вдосконалення можуть бути ефективно впроваджені в організаційну культуру компанії. Це забезпечує не лише покращення внутрішніх процесів, а й здатність компанії швидко адаптуватися до змін. Інші підприємства повинні приділяти більше уваги моніторингу якості продукції і сервісу. Водночас важливо інвестувати в інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, слід підкреслити, що ефективна система менеджменту є ключовим чинником стабільного функціонування й розвитку підприємства в умовах динамічного ринку. Сучасне управління має ґрунтуватися на гнучкості, адаптивності та стратегічному підході, що забезпечується через чіткий розподіл повноважень, якісне інформаційне забезпечення та ефективну комунікацію між усіма рівнями структури.

Результативність менеджменту базується на принципах орієнтації на результат, залучення персоналу до управління, а також постійному вдосконаленні організаційної структури. Управлінська система повинна бути відкритою до змін, реагувати на виклики та впроваджувати актуальні інструменти контролю.

Окрему увагу приділено моніторингу як невід'ємному компоненту сучасного менеджменту. Його функція полягає у своєчасному виявленні відхилень, аналізі причин неефективності та прийнятті коригувальних рішень. Для цього необхідні чітко визначені показники, система збору й аналізу даних, а також візуалізація результатів для полегшення управлінських рішень. Розглянуті приклади практичного впровадження моніторингових систем засвідчили їхню здатність посилювати прозорість, оперативність та відповідальність у прийнятті рішень.

Таким чином, теоретико-методичне обґрунтування дозволило сформувати базу для подальшого дослідження практичних аспектів функціонування систем менеджменту, з акцентом на вдосконалення моніторингу як інструменту підвищення загальної результативності управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ЛАНТРАТ ЮРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

2.1 Характеристика економічної діяльності підприємства ФОП Лантрат Юрій Олексійович

В умовах складної політичної ситуації та воєнного стану в Україні ринок будівельних послуг продовжує адаптуватися та розвиватися, демонструючи особливу увагу сфері ремонту та реконструкції, зокрема в галузі інсталяції натяжних стел. ФОП Лантрат Юрій Олексійович демонструє стійкість та адаптивність малого бізнесу в цих непростих умовах, надаючи комплексні послуги з проектування, монтажу та обслуговування натяжних стель, незважаючи на виклики воєнного часу. Загальні відомості про ФОП можна побачити у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Загальні відомості про підприємство ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Показник	Характеристика
Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Лантрат Юрій Олексійович
Прізвище, ініціали фізичної особи	Лантрат Ю. О.
Статус фізичної особи-підприємця	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Дата реєстрації	14.03.2024 (10 місяців)
Види діяльності	<p><i>Основний:</i> 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах</p> <p><i>Інші:</i> 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 43.39 Інші роботи із завершення будівництва 43.21 Електромонтажні роботи 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 41.10 Організація будівництва будівель</p>

Джерело: сформовано на основі [16]

Отже, ФОП Лантрат Юрій Олексійович є офіційно зареєстрованим суб'єктом підприємницької діяльності, який відкрив свою роботу 14 березня 2024 року. Підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах як основному виді діяльності, а також має широкий спектр додаткових напрямків роботи, включаючи дизайнерські послуги, будівельно-монтажні роботи, електромонтажні роботи та організацію будівництва, що дозволяє комплексно задовольняти потреби клієнтів у сфері будівництва та ремонту, зокрема в галузі натяжних стель.

Підприємство ФОП Лантрат Юрій Олексійович пропонує широкий спектр послуг та товарів у сфері натяжних виробів, що дозволяє забезпечити комплексне обслуговування клієнтів та задовольнити різноманітні потреби замовників. Асортимент послуг та товарів можна структурувати наступним чином (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2

Характеристика основних та супутніх послуг ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Категорія	Вид послуги/товару	Характеристика
Основні послуги	Встановлення натяжних стель	Монтаж стель різної складності, фактури та кольору
	Дизайн-проекування	Розробка індивідуальних проектів оформлення стель
	Монтажні роботи	Встановлення освітлення, вентиляції, кондиціонування
Супутні послуги	Консультаційні послуги	Консультації з вибору матеріалів та дизайну
	Гарантійне обслуговування	Технічна підтримка та ремонт протягом гарантійного терміну
	Клінінгові послуги	Професійне очищення та огляд за натяжними стелями
Товари	Матеріали для стель	Полотна різних виробників, фактур та кольорів
	Освітлювальні прилади	Люстри, світильники, LED-стрічки
	Декоративні елементи	Молдинги, карнизи, розетки

Джерело: сформовано на підставі [16]

Комплексний підхід до надання послуг та продажу супутніх товарів дозволяє ФОП Лантрат Юрій Олексійович забезпечити повний цикл

обслуговування клієнтів - від проектування до післяпродажного сервісу, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку та сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.

ФОП Лантрат Юрій Олексійович забезпечує свою діяльність на території міста Києва різних, забезпечуючи інсталяцію та обслуговування натяжних стел у районах столиці.

В умовах сучасних викликів, спричинених військовою агресією Росії проти України, економічною нестабільністю та трансформацією ринкового середовища, особливої актуальності набуває комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств. ФОП Лантрат Юрій Олексійович, як суб'єкт підприємницької діяльності у сфері розміщення натяжних стел, функціонує в динамічному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища є критично важливою для розуміння поточного стану підприємства, виявлення проявлених загроз та можливостей розвитку, а також формування ефективної стратегії адаптації ринку до мінливих умов у період воєнного стану та післявоєнної відбудови України.

Підприємство орієнтує свою діяльність на різні сегменти споживачів, пропонуючи широкий спектр послуг та цінових рішень для задоволення потреб різних категорій споживачів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика цільової аудиторії ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Сегмент споживачів	Характеристика	Частка в загальному обсязі замовлень, %
Приватні особи (первинний ринок)	Власники нових квартир, 25-45 років, середній дохід	35%
Приватні особи (вторинний ринок)	Власники квартир під ремонт, 30-55 років, середнього та вище середнього доходу	25%
Корпоративні клієнти	Офіси, магазини, салони краси, середній та великий бізнес	20%
Забудовники	Компанії-забудовники житлових комплексів	15%
Дизайнери та архітектори	Фахівці, що працюють з індивідуальними проектами	5%

Джерело: сформовано автором

Дослідження цільової аудиторії демонструє, що приватні замовники становлять найбільшу клієнтську сегментну базу (60%), замовляючи інсталювані натяжні стелі для своїх помешкань. Вагомим джерелом замовлень є співробітництво з бізнес-сектором та будівельними компаніями (35%), які забезпечують регулярні масштабні проекти. Партнерство з професійними дизайнерами та архітекторами, хоча й меншу кількість замовлень, надає стратегічну роль у розвитку бізнесу, сприяючи розширенню преміум-сегменту та вдосконаленню якості послуг підприємства.

Аналіз макросередовища ФОП Лантрат Юрій Олексійович в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є критичним випадком для розуміння зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства та розробки відповідних стратегій адаптації (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз факторів макросередовища ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Група факторів	Фактор впливу	Характер впливу	Можливі наслідки
Політико-правові	- Військовий стан	- Високий рівень невизначеності	- Можливість адаптації бізнес-процесів
	- Зміни в будівельному законодавстві	- Посилення контролю	- Зростання витрат на відповідність
	- Податкова політика	- Можливі податкові пільги	- Потенційна оптимізація витрат
	- Регуляторні вимоги	- Додаткові вимоги до безпеки	- Інвестиції в безпеку
Економічні	- Інфляція	- Зростання витрат	- Перегляд цінової політики
	- Коливання курсу валют	- Нестабільність цін	- Оптимізація закупівель
	- Зниження доходів населення	- Зменшення попиту	- Розробка економ-пропозицій
	- Подорожчання матеріалів	- Збільшення собівартості	- Пошук альтернативних постачальників
Соціально-культурні	- Зміна споживчих переваг	- Зміна структури попиту	- Адаптація пропозицій
	- Фокус на безпеку житла	- Нові вимоги до послуг	- Впровадження безпечних рішень
	- Тренд на економію	- Чутливість до ціни	- Розробка гнучких умов оплати
	- Зростання онлайн-комунікацій	- Діджиталізація послуг	- Розвиток онлайн-сервісів

Технологічні	- Нові матеріали	- Необхідність оновлення обладнання	- Інвестиції в обладнання
	- Інноваційні технології монтажу	- Підвищення ефективності	- Навчання персоналу
	- Автоматизація процесів	- Оптимізація процесів	- Зниження витрат
	- Діджитал-інструменти	- Покращення сервісу	- Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано на основі [11; 16]

Аналіз макросередовища демонструє складну систему взаємопов'язаних факторів, що впливають на діяльність підприємства в умовах воєнного стану. Основними викликами є політична та економічна нестабільність, зміна споживчих пріоритетів та необхідність технологічної адаптації. Водночас, визначені фактори створюють можливості для оптимізації бізнес-процесів, впровадження інновацій через посилення конкурентних позицій гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах натяжних стель у м. Київського мікросередовища ФОП Лантрат Юрій Олексійович дозволяє розробити ключові фактори аналізу іншого впливу на діяльність підприємства та розробити ефективні стратегії взаємодії з основними стейкхолдерами (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз факторів мікросередовища ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Елемент мікросередовища	Характеристика	Особливості взаємодії	Вплив на діяльність
Конкуренти	- «Стеля-Люкс» (лідер ринку)	- Цінова конкуренція	- Можливість підвищення якості
	- «Небосвод» (основний конкурент)	- Якість обслуговування	- Оптимізація ціни
	- «АртСтеля» (активний гравець)	- Асортимент послуг	- Розширення послуг
	- Малі підприємства	- Маркетингові стратегії	- Посилення маркетингу

Постачальники	- Європейські виробники матеріалів	- Довгострокові контракти	- Якість матеріалів
	- Вітчизняні постачальники комплектуючих	- Системи знижок	- Собівартість послуг
	- Дистриб'ютори обладнання	- Умови оплати	- Планування запасів
	- Логістичні компанії	- Терміни поставок	- Надійність поставок
Споживачі	- Приватні замовники	- Індивідуальний підхід	- Обсяги продажів
	- Корпоративні клієнти	- Гнучкі умови оплати	- Структура послуг
	- Будівельні компанії	- Комплексні рішення	- Цінова політика
	- Дизайн-студії	- Партнерські програми	- Розвиток сервісу
Партнери	- Будівельні компанії	- Спільні проєкти	- Розширення клієнтської бази
	- Дизайнерські студії	- Система рекомендацій	- Додаткові замовлення
	- Меблеві салони	- Комісійні виплати	- Підвищення репутації
	- Ремонтні бригади	- Обмін досвідом	- Розвиток компетенцій

Джерело: сформовано на основі [11; 16]

Дослідження мікросередовища демонструє, що ФОП Лантрат Юрій Олексійович веде діяльність на висококонкурентному ринку, проте має сформовану ефективну систему комунікацій з усіма учасниками бізнес-процесів: від постачальників до кінцевих споживачів. Успішність підприємства забезпечується через підтримку високих стандартів якості, впровадження адаптивного ціноутворення, забезпечення безперебійності поставок та побудови міцних партнерських взаємовідносин. Особливості увага до потреб кожного клієнта та розвиток професійних контактів формують міцну основу для подальшого зростання компанії на ринку мережевих мереж.

ФОП Лантрат Юрій Олексійович функціонує на висококонкурентному ринку натяжних виробів Києва, де основними конкурентами виступають такі компанії, як «Стеля-Люкс», «Небосвод», «АртСтеля» та «МайстерСтеля», які також спеціалізуються на встановленні та обслуговуванні натяжних виробів. Проте підприємство має низку суттєвих конкурентних переваг, що не дозволяє йому успішно розвиватися на ринку. Який, до таких переваг належать: комплексний підхід до обслуговування клієнтів, що включає повний цикл робіт від проектування до післяпродажного сервісу; високого використання якісних матеріалів від перевірених європейських постачальників; наявність власного шоуруму, де клієнти можуть безпосередньо ознайомитися з різними варіантами натяжних стель; професійна команда кваліфікованих монтажників з великою досвідом роботи; гнучка цінової політики та система знижок для постійних клієнтів; оперативність виконання замовлень завдяки наявності власного складу матеріалів та транспортного парку; надання розширеної гарантії на виконання робіт та використані матеріали.

На ринку натяжних стель міста Києва працює значна кількість компаній різного рівня, що створює високий рівень конкуренції. Проведений аналіз ринкової частки основних гравців дозволяє оцінити позиціонування ФОП Лантрат Юрій Олексійович серед конкурентів (рис. 2.1).

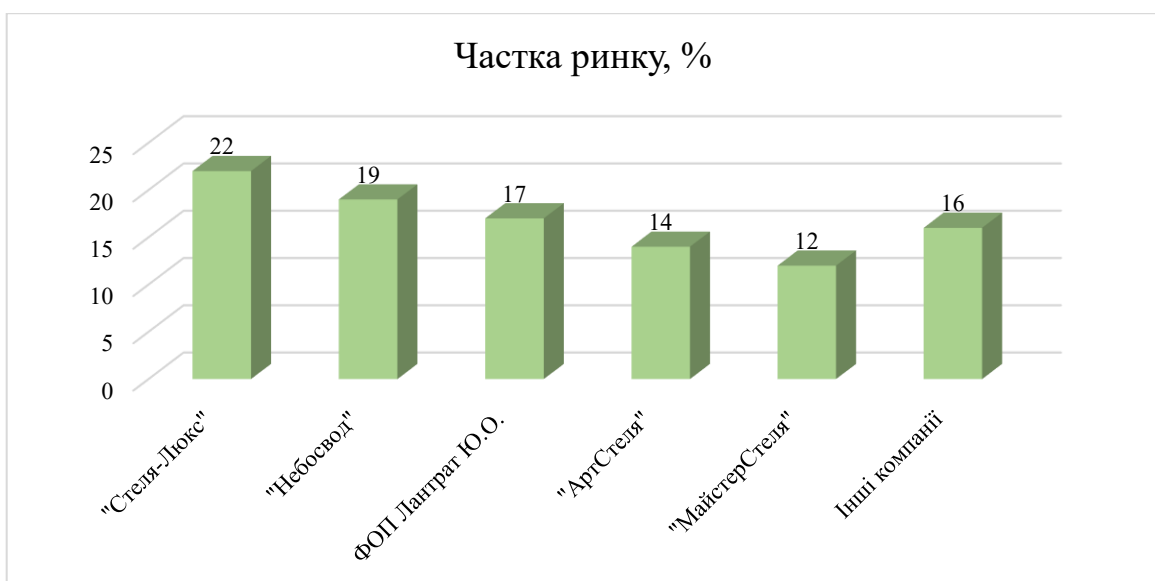


Рис. 2.1. Розподіл часток ринку натяжних стель міста Києва

Джерело: сформовано автором

Дослідження ринкових позицій демонструє, що ФОП Лантрат Юрій Олексійович впевнено утримує місце на ринку національних ринків Києва з часткою 17%, слідуючи за лідерами - компаніями «Стеля-Люкс» (22%) та «Небосвод» (19%). Досягнення такої вагомої позиції, особливо за короткий термін функціонування підприємства, розроблено про ефективну бізнес-стратегію та високу якість послуг, що надаються. Варто відзначити, що три компанії разом контролюють 58% ринку, що демонструє тенденцію до формування стійкої популяції лідерів в галузі інсталяції натяжних стел.

ФОП Лантрат Юрій Олексійович виділяє своє позиціонування на ринку натяжних стель Києва на кількох основі ключових аспектів. По-перше, підприємство робить акцент на комплексності послуг, пропонуючи клієнтам повний цикл робіт від початкового консультування до післягарантійного обслуговування. По-друге, інгредієнтом позиціонування є орієнтація на високу якість матеріалів та робіт, що підтверджується використанням сертифікованих європейських матеріалів та залученням кваліфікованих спеціалістів. По-третє, підприємство позиціонує себе як клієнтоорієнтовану компанію, що проявляється у гнучкому підході до формування ціни, наявності програми лояльності та індивідуального підходу до кожного замовлення. Крім того, підприємство активно розвиває онлайн-присутність через власний веб-сайт та соціальні мережі, що дозволяє ефективно комунікувати з цільовою аудиторією та демонструвати портфоліо виконаних робіт. Така стратегія позиціонування дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку та залучати нових клієнтів.

Місія ФОП Лантрат Юрій Олексійович створює умови для створення комфортного та естетичного житлового простору для клієнтів через надання високоякісних послуг з інсталяції та обслуговування натяжних стел, з використанням інноваційних технологій, професійного досвіду та індивідуального підходу до кожного замовника.

Основними компонентами місії підприємства є:

- орієнтація на потреби (задоволення потреб клієнтів у якісному оформленні житлового та комерційного простору);

- товар (надання повного комплексу послуг з інсталяції та обслуговування натяжних стел);
- технології (використання сучасних матеріалів та інноваційних технологій монтажу);
- персонал (залучення кваліфікації високих спеціалістів та постійне підвищення їх професійного рівня);
- якість (дотримання високих стандартів якості на всіх етапах роботи);
- розвиток (постійне вдосконалення технологій та розширення спектру послуг);
- клієнтський сервіс (забезпечення високого рівня обслуговування та індивідуального підходу).

Для комплексної оцінки стратегічного положення ФОП Лантрат Юрій Олексійович проведено SWOT-аналіз, який дозволяє налаштувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити деякі можливості розвитку та загрози зовнішньому середовищу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість послуг та матеріалів Кваліфікований персонал Власний шоурум та склад Гнучка цінова політика Комплексний підхід до обслуговування Сучасне обладнання Позитивна репутація Ефективна система управління	Обмежена територія обслуговування Залежність від імпортних матеріалів Висока собівартість послуг Обмежені фінансові ресурси Недостатня автоматизація процесів Сезонність попиту Висока залежність від курсу валют Обмежені маркетингові заходи
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення географії діяльності Впровадження нових технологій Розвиток онлайн-продажів Збільшення частки ринку Партнерство з будівельними компаніями Диверсифікація послуг Участь у проектах відбудови Оптимізація витрат	Військові ризики Економічна нестабільність Зниження платоспроможності населення Посилення конкуренції Зростання ціни на матеріали Дефіцит кваліфікованих кадрів Зміни в законодавстві Логістичні ризики

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

SWOT-аналіз показує, що ФОП Лантрат Юрій Олексійович має значний потенціал для розвитку, спираючись на свої сили, зокрема високу якість послуг, професійний персонал та ефективну систему управління. Основні загрози, пов'язані з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні. Для успішного розвитку підприємства необхідно зосередитися на можливостях реалізації щодо розширення діяльності та впровадження інновацій, одночасно працювати над мінімізацією впливу слабких сторін та зовнішніх загроз через диверсифікацію та оптимізацію діяльності бізнес-процесів.

Аналіз економічних ресурсів та результатів діяльності ФОП Лантрат Юрій Олексійович дозволяє оцінити ефективність використання наявних ресурсів, виявити резерви підвищення продуктивності та розробки напрямків оптимізації діяльності. Підприємство, яке спеціалізується на встановленні та обслуговуванні натяжних стел, використовує комплекс діяльності матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів для забезпечення своєї операційної діяльності. Комплексний аналіз структури та ефективності використання цих ресурсів, а також оцінка фінансових результатів діяльності є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

ФОП має розвинену матеріально-технічну базу, що забезпечує ефективне виконання всіх видів робіт з інсталяції та обслуговування натяжних стел. Підприємство постійно інвестує в розвиток своєї інфраструктури та оновлення технічного оснащення (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика матеріально-технічної бази ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Категорія	Складові	Характеристика
Офісні приміщення	Офіс-шоурум	Приміщення площею 80 м ² , з експозиційною зоною та зоною для роботи з клієнтами
	Кімната для переговорів	Окреме приміщення для проведення зустрічей з клієнтами та партнерами
	Робоча зона персоналу	Обладнані робочі місця для менеджерів та дизайнерів

Продовження табл. 2.7

Складські приміщення	Основний склад	Приміщення площею 150 м ² для зберігання матеріалів та обладнання
	Транзитна зона	Зона для прийому та відвантаження матеріалів
	Зона підготовки замовлень	Спеціально обладнана ділянка для комплектації замовлень
Спеціалізоване обладнання	Монтажне обладнання	Професійні інструменти для установки натяжних стель
	Вимірювальна техніка	Лазерні рівні, далекоміри
	Комп'ютерна техніка	Обладнання для проектування та візуалізації
Транспортні засоби	Монтажні бригади	Спеціалізовані фургони для перевезення обладнання
	Логістика	Автомобілі для доставки матеріалів та роботи з клієнтами

Джерело: сформовано на основі [11; 16]

Наявна матеріально-технічна база підприємства повністю відповідає потребам бізнесу та забезпечує високу якість надання послуг. Раціональна організація офісного простору, наявність сучасного складського комплексу, використання професійного обладнання та оптимізована транспортна логістика створюють надійну основу для ефективної діяльності та подальшого розвитку підприємства.

Для оцінки ефективності діяльності ФОП Лантрат Юрій Олексійович проведемо комплексний аналіз основних економічних показників за період 2020-2023 років. Аналіз базується на даних фінансової звітності та дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства.

Аналіз активів підприємства дозволяє оцінити його фінансову стійкість, ліквідність та можливості для розвитку. Важливими складовими є оборотні та необоротні активи, які впливають на загальну вартість бізнесу та його операційну діяльність (таблиця 2.8).

Аналіз структури та динаміки активів підприємства за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2020, %
Необоротні активи, тис. грн	496	367,2	282,5	235,8	-52,5
Оборотні активи, тис. грн	2782	3274,5	4074,8	2982	7,2
- запаси	1492	2028,3	1855,5	1532,3	2,7
- дебіторська заборгованість	923	850,2	1837,3	1054	14,2
- грошові кошти	3	30,7	16,5	28,1	836,7
Баланс	3279	3641,7	4357,3	3217,8	-1,9

Джерело: сформовано на основі додатків

Протягом 2020–2023 років структура активів підприємства зазнала значних змін. Необоротні активи скоротилися на 52,5%, що може свідчити про продаж основних засобів або переорієнтацію діяльності. Водночас оборотні активи зросли на 7,2%, причому найбільший приріст спостерігався за грошовими коштами (+836,7%). Це може вказувати на підвищення фінансової гнучкості підприємства. Баланс за цей період скоротився на 1,9%, що свідчить про стабільність загального обсягу активів.

Фінансові результати підприємства є ключовими показниками його ефективності. Динаміка чистого доходу, собівартості та прибутку дозволяє оцінити рівень прибутковості бізнесу та ефективність управлінських рішень (таблиця 2.9).

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2020, %
Чистий дохід, тис. грн	7083	8920,6	11638,2	12290,3	73,5
Собівартість, тис. грн	5789	7366,8	9660,3	10355,3	78,9
Чистий прибуток, тис. грн	100	70,3	148,3	114,3	14,3
Рентабельність продажів, %	1,4	0,8	1,3	0,9	-35,7

Джерело: сформовано на основі додатків

За 2020–2023 роки чистий дохід підприємства зріс на 73,5%, що свідчить про розширення діяльності або збільшення обсягів продажів. Водночас собівартість підвищилася на 78,9%, що випереджає темпи зростання доходу, що може свідчити про зростання витрат. Чистий прибуток зріс на 14,3%, проте рентабельність продажів знизилася на 35,7%, що свідчить про зменшення прибутковості кожної гривні доходу.

Для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ФОП Лантрат Юрій Олексійович проведемо детальний аналіз фінансових результатів за період 2020-2023 років, що дозволить визначити основні тенденції розвитку та оцінити прибутковість підприємства.

Аналіз динаміки доходів дозволяє оцінити стійкість фінансового стану підприємства та його здатність до нарощування обсягів продажів. Важливо відстежувати не лише основний дохід, а й додаткові операційні надходження, що можуть впливати на загальний фінансовий результат (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки доходів підприємства за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютний приріст 2023/2020	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	7083	8920,6	11638,2	12290,3	5207,3	73,5
Інші операційні доходи, тис. грн	192	144,6	59,7	27,5	-164,5	-85,7
Разом доходи, тис. грн	7275	9065,2	11697,9	12317,8	5042,8	69,3
Середньомісячний дохід, тис. грн	606,3	755,4	974,8	1026,5	420,2	69,3

Джерело: сформовано на основі додатків

Протягом 2020-2023 років чистий дохід підприємства зріс на 73,5%, що свідчить про успішне нарощування продажів. Водночас інші операційні доходи суттєво скоротилися (-85,7%), що може вказувати на зменшення додаткових джерел прибутку. Загальний дохід зріс на 69,3%, а середньомісячний дохід підвищився на 420,2 тис. грн, що свідчить про стабільне зростання бізнесу.

Структура витрат підприємства впливає на рівень його прибутковості та конкурентоспроможності. Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень витратності та можливості оптимізації (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз структури та динаміки витрат підприємства за 2020-2023 рр.

Вид витрат	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	Зміна структури 2023/2020, %
Собівартість	5789	80,9	7366,8	82	9660,3	83,9	10355,3	85	4,1
Операційні витрати	1318	18,4	1555,7	17,3	1744,8	15,2	1766,4	14,5	-3,9
Інші витрати	44	0,7	57	0,7	111,9	0,9	56,7	0,5	-0,2
Разом витрат	7153	100	9799,5	100	11517	100	12178,4	100	0

Джерело: сформовано на основі додатків

Частка собівартості у структурі витрат зросла на 4,1 п.п., що може свідчити про збільшення витрат на виробництво. Операційні витрати знизилися на 3,9 п.п., що є позитивною тенденцією. Загальний рівень витрат зріс, проте структура їхнього розподілу стала більш оптимізованою.

Аналіз прибутковості дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати прибуток та ефективність використання капіталу (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз показників прибутковості та рентабельності за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023/2020
Валовий прибуток, тис. грн	1294	1553,8	1977,9	1935	641
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	122	85,7	180,9	139,4	17,4
Чистий прибуток, тис. грн	100	70,3	148,3	114,3	14,3
Рентабельність продажів, %	1,4	0,8	1,3	0,9	-0,5
Рентабельність активів, %	3,1	1,9	3,4	3,6	0,5
Рентабельність власного капіталу, %	4	3,2	6,2	5,2	1,2

Джерело: сформовано на основі додатків

Валовий прибуток підприємства зріс на 641 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових показників. Проте рентабельність продажів знизилася

на 0,5 п.п., що може вказувати на підвищення витрат. Рентабельність власного капіталу зросла, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

В рамках оцінки економічної ефективності функціонування ФОП Лантрат Юрій Олексійович проведено всебічне дослідження основних фінансових показників за період 2020-2023 років, включаючи показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Такий комплексний підхід до аналізу має можливість використовувати рівень результативності управління фінансовими ресурсами та виявити деякі напрямки оптимізації фінансового менеджменту підприємства.

Аналіз ліквідності та платоспроможності допомагає визначити здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову рівновагу (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності за 2020-2023 рр.

Показник	Норматив	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023/2020
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1,5	2,83	2,32	2,06	2,87	0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,94	0,63	0,94	1,04	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0	0,03	0,02	0,08	0,024
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	1800	1863,9	2096,9	1943,6	143,6

Джерело: сформовано на основі додатків

Коефіцієнт загальної ліквідності залишився стабільним і перевищує нормативне значення (>1,5). Швидка ліквідність покращилася на 0,1 п.п., що свідчить про зростання можливостей покриття зобов'язань. Чистий оборотний капітал збільшився на 143,6 тис. грн, що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства.

Фінансова стійкість підприємства є важливим показником його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Оцінка коефіцієнтів автономії

та фінансової залежності дозволяє зробити висновки про структуру капіталу (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз показників фінансової стійкості за 2020-2023 рр.

Показник	Норматив	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023/2020
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,7	0,61	0,55	0,68	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,43	1,63	1,83	1,48	0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,78	0,84	0,88	0,89	0,11
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,65	0,57	0,51	0,65	0

Джерело: сформовано на основі додатків

Коефіцієнт автономії залишився на високому рівні (0,68), що вказує на достатню фінансову незалежність. Коефіцієнт фінансової залежності зріс незначно, що може бути пов'язано зі збільшенням залучених коштів. Маневреність власного капіталу покращилася, що є позитивним фактором для гнучкості управління фінансами.

Показники ділової активності характеризують ефективність управління активами підприємства та його здатність до швидкого обігу ресурсів (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз показників ділової активності та ефективності управління активами за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023/2020
Коефіцієнт оборотності активів	2,16	2,45	2,67	3,82	1,66
Коефіцієнт оборотності запасів	4,74	4,4	6,27	8,02	3,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,67	10,49	6,33	11,66	3,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,8	13,48	11,84	15,43	4,62
Тривалість операційного циклу, днів	127	125	116	91	-36
Тривалість фінансового циклу, днів	93	98	85	67	-26

Джерело: сформовано на основі додатків

Коефіцієнт оборотності активів значно зріс (на 1,66), що свідчить про покращення використання ресурсів. Оборотність запасів та дебіторської заборгованості також покращилася, що позитивно впливає на фінансовий цикл. Загалом тривалість операційного циклу скоротилася на 36 днів, що вказує на ефективність операційного процесу.

Проведемо комплексний операційний аналіз діяльності ФОП Лантрат Юрій Олексійович за 2020-2023 роки для оцінки ефективності операційної діяльності та визначення критичних точок беззбитковості.

Структура операційних витрат відіграє ключову роль у формуванні собівартості продукції та визначенні фінансових результатів. Аналіз цих витрат дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та рівень фінансової дисципліни. (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за 2020-2023 рр.

Вид витрат	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	Зміна структури 2023/2020, %
Матеріальні витрати	4052,3	57	5156,8	58	5755	59	7307	60	3
Витрати на оплату праці	1787,8	25,1	2154,9	24,2	2764,1	24,1	2922,8	24	-1,1
Відрахування на соціальні заходи	393,3	5,5	474,1	5,3	608,1	5,3	643	5,3	-0,2
Амортизація	169	2,4	161,3	1,9	84,7	0,7	46,7	0,4	-2
Інші операційні витрати	715,6	10	950,4	10,7	1246,1	10,9	1258,9	10,3	0,3
Разом витрат	7107	100	8922,5	100	11458	100	12178,4	100	-

Джерело: сформовано на основі додатків

У період 2020-2023 років спостерігається поступове зростання матеріальних витрат до 60% загальної суми витрат (+3%). Витрати на оплату праці дещо знизилися у структурі (-1,1%), що свідчить про оптимізацію фонду заробітної плати. Амортизаційні витрати значно скоротилися (-2%), що може

бути результатом зменшення інвестицій в основні засоби. Загальна сума операційних витрат зросла на 71,4%.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ФОП Лантрат Юрій Олексійович дозволяє забезпечити висновок про стабільний розвиток підприємства на ринку натяжних стель м. Києва. Підприємство, маючи комплексний підхід до обслуговування клієнтів, пропонує широкий спектр послуг від проектування до післяпродажного сервісу, що дозволяє йому зайняти 17%, обробляючи лише ринок компаніями «Стеля-Люкс» (22%) та «Небосвод» (19%).

Фінансово-економічний аналіз показав позитивну динаміку розвитку підприємства: за період 2020-2023 рр. чистий дохід зріс на 73,5%, досягнувши 12 290,3 тис. грн. Проте підвищення собівартості на 78,9% призвело до зниження орендної здатності продажів з 1,4% до 0,9%. Одночасно відбулося суттєве підвищення показників ділової активності: оборотність активів зросла на 1,66, оборотність запасів - на 3,28, а тривалість операційного циклу скоротилася на 36 днів.

Виявлення SWOT-аналізів ключових переваг підприємства: висока якість послуг, кваліфікований персонал, власна матеріально-технічна база та гнучка цінової політики. Основні загрози, пов'язані з військовими ризиками, економічною нестабільністю та зниженням платоспроможності населення. Потенційними напрямками розвитку є розширення географії діяльності, впровадження нових технологій та розвиток онлайн-продажів.

2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович

ФОП Лантрат Юрій Олексійович має чітко сформовану організаційну структуру, що відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує

ефективне виконання всіх бізнес-процесів - від прийому замовлень до інсталяції та обслуговування натяжних стель.

ФОП Лантрат Юрій Олексійович використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка за рахунок переваг лінійного та функціонального підходів. Така структура забезпечує чітку вертикаль управління та спеціалізацію за функціональними напрямками діяльності. В основі побудови структури управління закладено такі принципи: єдиноначальність (всі управлінські рішення приймаються керівником підприємства), спеціалізація (розподіл обов'язків за функціональними напрямками), оптимальність (забезпечення найкоротших шляхів між керівником та виконавцями), економічність (досягнення з мінімальними витратами) та гнучкість (здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища).

Структура управління має три рівні: перший рівень представлений керівником підприємства (ФОП), який знижує загальне керівництво та приймає стратегічні рішення; другий включає рівень функціональних керівників (менеджер з продажу, головний дизайнер, керівник монтажної бригади), які відповідають за окремі напрямки діяльності; третій рівень становлять безпосередні виконавці (менеджери, монтажники, дизайнери). Взаємозв'язок між рівнями управління забезпечується через систему вертикальних комунікацій (накази, розпорядження, звіти) та горизонтальних зв'язків (узгодження дій між підрозділами).

Представлена організаційна структура ФОП Лантрат Юрій Олексійович демонструє лінійно-функціональний тип управління, де на чолі підприємства є керівник, який разом підпорядковуються чотирьох основних відділів: продажів, виробництва, дизайну та логістики (рисунки 2.2). У системі управління ФОП Лантрат Юрій Олексійович ключовою роль є керівник підприємства, який виконує широкий спектр управлінських функцій. Також, до його основних функцій належать: стратегічне планування діяльності підприємства, координація роботи всіх підрозділів, управління фінансовими ресурсами, представництво підприємства у відносинах з партнерами та клієнтами, контроль якості надання

послуг, формування кадрової політики. Керівник відповідає також за розвиток підприємства, впровадження інновацій та підтримання конкурентоспроможності на ринку натяжних стель.

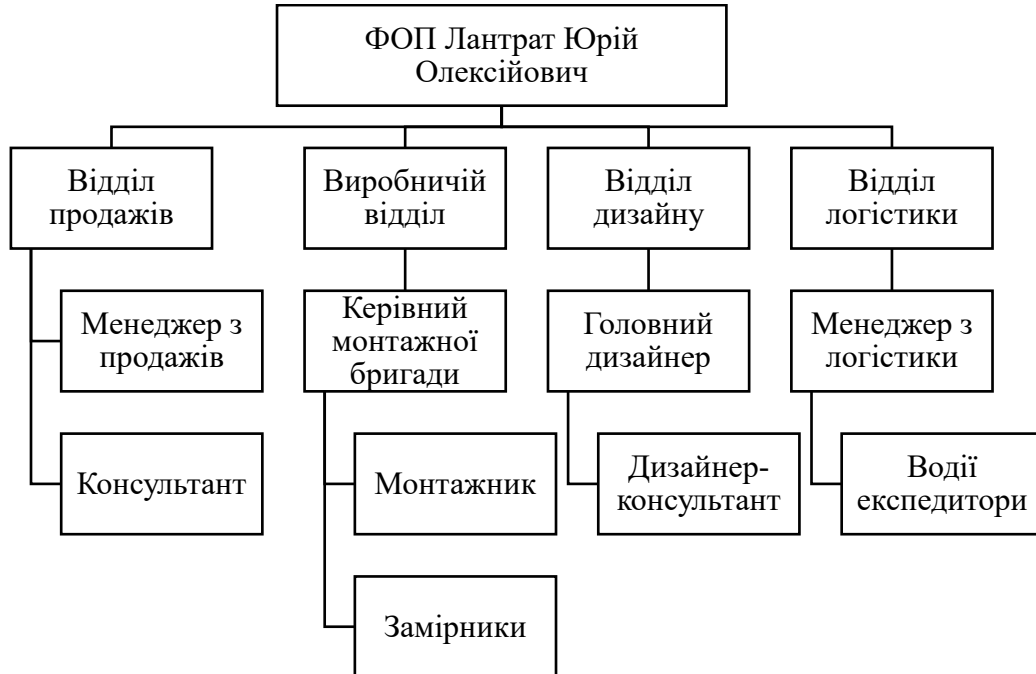


Рис. 2.2. Організаційна структура ФОП Лантрат Юрій Олексійович
Джерело: сформовано на основі [11; 16]

Процес прийняття управлінських рішень базується на чіткій процедурі, включає збір та аналіз інформації, розробку альтернативних варіантів рішень, оцінку їх ефективності та вибір оптимального варіанту. Система повноважень делегування передбачає передачу частини управлінських функцій керівникам відділів, які мають право самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції. При цьому стратегічні рішення, такі як вихід на нові ринки, значні фінансові інвестиції чи зміна цінової політики, приймаються керівником підприємства. Механізми контролю за виконанням рішень включають систему щоденної звітності, регулярні наради з керівниками відділів, моніторинг ключових показників ефективності та систему зворотного зв'язку з клієнтами.

Важливим аспектом управління є впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів та підвищення ефективності

контролю. Використання CRM-системи дозволяє відстежувати виконання замовлень на всіх етапах, контролювати якість роботи персоналу та оперативно реагувати на виникаючі проблеми. Також встановлено чіткі критерії оцінки ефективності роботи кожного підрозділу та окремих працівників, що дозволяє об'єктивно оцінити результати їх діяльності та внести кількість корективів у робочі процеси.

Кадровий склад ФОП Лантрат Юрій Олексійович налічує 13 працівників, розподілених за функціональними відділами відповідно до організаційної структури підприємства. У відділі продажів працюють два спеціалісти: менеджер з продажів та консультант, які забезпечують взаємодію з клієнтами та оформлення замовлень. Виробничий відділ є найбільшим за чисельністю та включає керівника монтажної бригади, трьох кваліфікованих монтажників та двох замірників. Відділ дизайну представлений головним дизайнером та двома дизайнерами-консультантами, які забезпечують розробку проектів та консультування клієнтів дизайнерських рішень. У відділі логістики працюють менеджер з логістики та два води-експедитори, які відраховують за тимчасову доставку матеріалів та обладнання на об'єкти.

Функціональні обов'язки працівників чітко визначені в посадових інструкціях, які розроблені для кожної категорії персоналу. Менеджери з продажів компетентні за залучення клієнтів, консультування та оформлення замовлень. Дизайнери забезпечують розробку проектів та надають консультації дизайнерам щодо рішень. Монтажна бригада відповідає якісному встановленню натяжних стен та виконанню супутніх робіт. Логістичний відділ забезпечує безкоштовну доставку матеріалів та обладнання.

Розподіл відповідальності виконувати відповідно до функціональних напрямків, при цьому кожен працівник несе персональну відповідальність за якість виконання своїх обов'язків. Керівники відділів відповідають за організацію роботи своїх підрозділів та досягнення поставлених цілей. Механізми взаємодії між працівниками включають щоденні планерки,

оперативні наради, використання корпоративного месенджера та електронної пошти для обміну інформацією.

Система звітності побудована за ієрархічним принципом: працівники надають щоденні звіти своїм безпосередньо керівникам, керівники відділів формують тижневі та місячні звіти для керівника підприємства. Використання CRM-системи дозволяє автоматизувати процес звітності та забезпечити оперативний контроль виконання замовлень на всіх етапах. Також впроваджено систему оцінки ефективності роботи персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи кожного співробітника.

Організація робочих процесів на підприємстві забезпечує ефективну взаємодію всіх підрозділів та високу якість надання послуг. Чітке розмежування відповідальності, наявність контрольних точок та якість системи не дозволяє мінімізувати ризики виникнення помилок та забезпечити максимальне задоволення потреб клієнтів. Постійний моніторинг та вдосконалення робочих місць сприяє підвищенню ефективності процесу діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

У стінах підприємства впроваджена комплексна система документообігу, яка забезпечує ефективну організацію всіх бізнес-процесів. Система внутрішньої документації включає нормативні документи (положення про відділи, посадові інструкції, регламенти роботи), організаційно-розпорядчі документи (накази, розпорядження, службові записи), а також документи з оперативної діяльності (плани роботи, графіки виконання замовлень, звіти). Усі документи ведуться як у паперовому, так і в електронному форматі з використанням спеціалізованого програмного забезпечення.

Порядок оформлення замовлень визначить чітку наступну дію: створення картки клієнта в CRM-системі, оформлення замовлення-наряду на заміри, складання комерційної пропозиції, підготовка та підписання договору на виконання робіт, оформлення специфікації матеріалів, формування монтажного завдання та акту виконаних робіт. Кожен документ має унікальний номер та

зберігається в електронному архіві замовлення з можливістю швидкого пошуку та відстеження статусу виконання.

На основі аналізу організаційної структури та системи управління ФОП Лантрат Юрій Олексійович можна детально розглянути реалізацію основних функцій менеджменту, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Реалізація основних функцій менеджменту у ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Функція менеджменту	Зміст діяльності	Інструменти реалізації	Результати
Планування	- Визначення цілей розвитку	- Стратегічні плани	- Чіткі цілі діяльності
	- Розробка бюджетів	- Оперативні плани	- Збалансовані бюджети
	- Планування робіт	- Графіки роботи	- Оптимальне навантаження
	- Прогнозування продажів	- CRM-система	- Прогнозованість результатів
Організація	- Розподіл обов'язків	- Організаційна структура	- Ефективна взаємодія
	- Координація діяльності	- Посадові інструкції	- Чіткість виконання
	- Розподіл ресурсів	- Регламенти роботи	- Оптимізація ресурсів
	- Організація процесів	- Робочі процедури	- Якість послуг
Мотивація	- Матеріальне стимулювання	- Система КРІ	- Висока продуктивність
	- Професійний розвиток	- Програми навчання	- Розвиток персоналу
	- Соціальні гарантії	- Соціальний пакет	- Лояльність працівників
	- Корпоративна культура	- Корпоративні заходи	- Командний дух
Контроль	- Моніторинг показників	- Система звітності	- Відповідність планам
	- Оцінка якості	- Стандарти якості	- Висока якість послуг
	- Фінансовий контроль	- Фінансовий аналіз	- Фінансова стабільність
	- Зворотний зв'язок	- Опитування клієнтів	- Задоволеність клієнтів

Джерело: сформовано на основі [11; 16]

Комплексна реалізація основних функцій менеджменту у ФОП Лантрат Юрій Олексійович забезпечує ефективне управління підприємством та досягнення поставлених цілей. Взаємозв'язок між функціями планування, організації, мотивації та контролю створює цільну систему управління, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість послуг та забезпечити сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

Система управління підприємством є ключовим фактором ефективності його функціонування та досягнення стратегічних цілей. У сучасних ринкових умовах успіх підприємства залежить від якості та гнучкості управлінських процесів, здатності керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Система підбору персоналу у ФОП Лантрат Юрій Олексійович базується на комплексному підході та включає кілька етапів: первинний відбір кандидатів на резюме, проведення співбесіди з керівником відповідного відділу, тестування професійних навичок та фінальна співбесіда з керівником підприємства. Після прийняття на роботу новий співробітник проходить обов'язкове навчання, яке включає теоретичну підготовку та практичне стажування під керівництвом досвідченого викладача. Підприємство також забезпечує постійне підвищення кваліфікації працівників через участь у професійних тренінгах, семінарах та майстер-класах.

На рисунку 2.3 представлено трирівневе дерево цілей ФОП Лантрат Юрій Олексійович, яке візуалізує ієрархічну структуру стратегічних напрямків розвитку підприємства. Головною посадою визначено забезпечення сталого розвитку та досягнення лідерських позицій на ринку натяжних стель міста Києва.

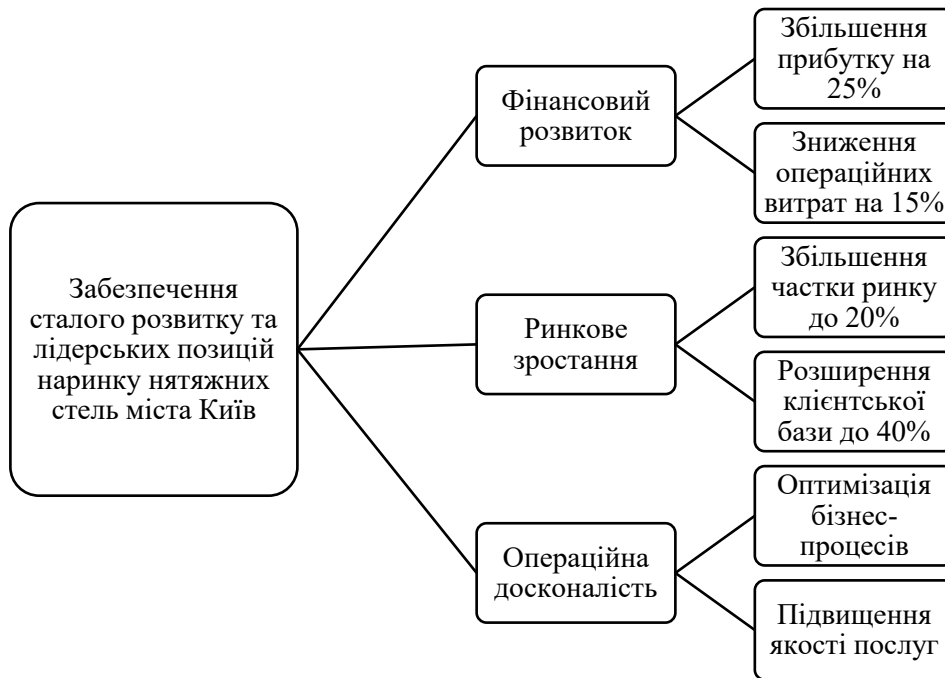


Рис. 2.3. Трирівневе дерево цілей ФОП Лантрат Юрій Олексійович
Джерело: сформовано автором

Розроблене дерево цілей ФОП Лантрат Юрій Олексійович має трирівневу структуру, де верхній рівень представляє головну стратегічну мету підприємства щодо досягнення лідерських позицій на ринку натяжних стел. На середньому рівні визначено три ключові стратегічні напрямки розвитку, а нижній рівень конкретизує вимірювальні цілі для кожного напрямку. Успішність реалізації поставлених цілей тісно пов'язана з різноманітними факторами зовнішнього середовища. Економічна ситуація в країні, включаючи рівень платоспроможності населення та валютну не стабільність, впливає на фінансові показники підприємства. Конкурентне середовище зміни можливостей ринкового зростання та розширення клієнтської бази.

Розвиток технологій у галузі натяжних стел та доступність інноваційних рішень впливають на внутрішні бізнес-процеси. Соціально-демографічні тенденції та ситуація на ринку праці можливості розвитку персоналу та розширення клієнтської бази. Правове регулювання та політична ситуація формують рамкові умови діяльності. Стан ринкової інфраструктури впливає на логістичні можливості, а екологічні стандарти випускають вибір матеріалів та

технологій роботи. Комплексне врахування цих факторів є критичним для досягнення поставлених цілей та сталого розвитку підприємства.

ФОП Лантрат Юрій Олексійович - динамічне підприємство у сфері виробництва та інсталяції натяжних стель, яке функціонує на ринку послуг з індивідуального підходу до кожного клієнта та високої якості виконання робіт. Специфіка діяльності підприємства вимагає формування унікальної системи управління, здатної забезпечити ефективну координацію всіх бізнес-процесів - від первинної консультації клієнта до завершального етапу монтажу.

У сучасних умовах господарювання ефективність управлінської діяльності є визначальним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Комплексна оцінка результативності менеджменту забезпечує детальний аналіз системи якісних та кількісних показників, які всебічно характеризують управлінську діяльність.

Представлена таблиця 2.18 показників ефективності менеджменту ФОП Лантрат Юрій Олексійович розроблена з призначення об'єктивної діагностики управлінських процесів, виявлення резервів підвищення результативності та обґрунтування напрямків удосконалення системи управління (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18

Аналіз ефективності менеджменту ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Показник	Значення	Розрахунок	Інтерпретація
Економічна ефективність управлінських витрат	0,82	(Дохід від реалізації - Витрати на управління)/Витрати на управління	Висока ефективність використання управлінських ресурсів
Продуктивність управлінської праці	215,7 тис. грн/особу	Загальний дохід/Кількість управлінських працівників	Значний внесок кожного управлінця в результати діяльності
Коефіцієнти результативності управлінських рішень	0,91	Кількість реалізованих рішень/Загальна кількість прийнятих рішень	Висока якість та результативність менеджменту
Питома вага витрат на управління	12,30%	Витрати на управління/Загальні операційні витрати	Оптимальний рівень управлінських витрат
Рівень кваліфікації управлінських кадрів	0	-	-

Джерело: сформовано на основі фактичних даних діяльності підприємства

Результати комплексного аналізу демонструють високоефективну систему управління ФОП Лантрат Юрій Олексійович, яка характеризується збалансованістю економічних показників та раціональністю внутрішніх процесів. Економічна ефективність управлінської діяльності підтверджується коефіцієнтом 0,82, що означає генерування додаткових 0,82 гривень доходу на шкірну витрачену гривню управлінських ресурсів, що є позитивним показником для підприємства сервісної сфери.

Продуктивність управлінської праці на рівнях 215,7 тис. грн на особу є результатом комплексного підходу до менеджменту організації, який включає чітку організаційну структуру, ефективні комунікаційні канали, впровадження сучасних інформаційних технологій та бездоганно налагоджені бізнес-процеси. Особливо важливо використовувати CRM-системи, що дозволяє оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами та підвищити якість управлінських рішень.

Висока результативність управлінських рішень, підтверджена коефіцієнтом 0,91, свідчить про досконалість механізмів прийняття та реалізації управлінських стратегій. Це досягається за рахунок чітко побудованої системи контролю, ієрархічної звітності та впровадження ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно оцінити результативність співробітників кожного.

Оптимізація витрат на управління, питома вага яких становить 12,3%, демонструє раціональний підхід до формування управлінської структури без великих витрат. Така збалансованість дозволяє підтримувати високу ефективність системи управління при мінімізації непродуктивних витрат.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що система менеджменту ФОП Лантрат Юрій Олексійович має комплекс стратегічних переваг: високу економічну ефективність, результативність управлінських процесів, оптимальний рівень витрат та професійно підготовлену управлінську команду.

Система моніторингу ключових індикаторів результативності ФОП Лантрат Юрій Олексійович представляє собою комплексний інструмент

управлінського контролю, який забезпечує всебічну оцінку ефективності діяльності підприємства. Ключові показники ефективності (KPI) розроблені з урахуванням специфіки бізнесу у сфері виробництва та інсталяції натяжних стел і охоплюють різні аспекти операційної, фінансової та клієнтської результативності. Система включає як кількісні, так і якісні показники, серед яких: обсяг продажів, рівень виконання замовлень, середній чек, показник задоволеності клієнтів, орендність послуг, продуктивність праці монтажних бригад та ефективність використання матеріальних ресурсів.

Моніторинг досягнення цільових показників здійснюється на регулярній основі з використанням сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-системи, яка дозволяє в режимі реального часу відстежувати динаміку ключових індикаторів. Оцінка якості управлінських рішень проводиться шляхом порівняння планових та фактичних результатів, аналізу відхилень та причин їх виникнення.

Особливу увагу приділено виконанню стратегічних завдань, таких як розширення клієнтської бази, оптимізація витрат, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій. За результатами моніторингу керівництво підприємства коригування управлінських стратегій, розробляє заходи з покращення результативності та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Представлена в таблиці 2.19 комплексна оцінка організаційної структури ФОП Лантрат Юрій Олексійович розроблена з метою всебічного аналізу та діагностики управлінської системи підприємства у сфері виробництва натяжних стел. Методологія дослідження базується на системному підході, що дозволяє оцінити ключові характеристики організаційної структури за допомогою бальної оцінки, експертного аналізу та визначення вагомості кожного критерію.

Комплексна оцінка структури управління базується на системному підході, що враховує специфіку бізнес-процесів, особливості ринку та стратегічні цілі підприємства.

**Оцінка організаційної структури управління ФОП Лантрат Юрій
Олексійович**

Критерій оцінки	Бальна оцінка (0-10)	Опис	Вагомість критерію
Відповідність цілям підприємства	9	Структура повністю адаптована до специфіки бізнесу	0,25
Ефективність комунікацій	8	Чіткі горизонтальні та вертикальні комунікаційні канали	0,2
Гнучкість структури	7	Здатність оперативно реагувати на зміни ринку	0,15
Раціональність розподілу повноважень	9	Чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами	0,2
Швидкість прийняття рішень	8	Мінімальна кількість погоджень, оперативність	0,1
Рівень використання інформаційних технологій	9	Впровадження CRM-системи, електронного документообігу	0,1

Джерело: сформовано на основі фактичних даних діяльності підприємства

Інтегральна оцінка ефективності організаційної структури становить 8,3 бали з 10 можливих, що призводить до високого рівня її організаційної досконалості. Ключовими перевагами є чітка вертикальність управління, раціональний розподіл повноваження та висока адаптивність до змін ринкового середовища. Лінійно-функціональна модель управління дозволяє поєднати переваги ієрархічного підходу з гнучкістю виробничих процесів.

У контексті сучасних викликів підприємницької діяльності ефективність системи прийняття управлінських рішень виступає критичним фактором конкурентоспроможності та організаційної стійкості бізнесу. У таблиці 2.20 представлена комплексна матриця оцінки механізмів управлінського менеджменту ФОП Лантрат Юрій Олексійович, яка розроблена з наданням глибокого діагностичного аналізу процесів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

**Матриця оцінки системи прийняття управлінських рішень
підприємства ФОП Лантрат Юрій Олексійович**

Критерій оцінки	Бальна оцінка (0-10)	Характеристика	Вагомість критерію
Методологія підготовки рішень	8	Структурований підхід з використанням аналітичних методів	0,25
Якість інформаційного забезпечення	9	Повнота, актуальність та достовірність інформаційних джерел	0,20
Механізми контролю виконання рішень	8	Чітка система моніторингу та звітності	0,20
Ефективність зворотного зв'язку	7	Наявність каналів комунікації та аналіз результатів	0,15
Гнучкість прийняття рішення	8	Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища	0,10
Залучення колективу до прийняття рішень	6	Часткове врахування думки співробітників	0,10

Джерело: сформовано на основі фактичних даних діяльності підприємства

Управлінська діяльність підприємства характеризується високим рівнем методологічної впорядкованості та аналітичної обґрунтованості, що створює надійне підґрунтя для мінімізації ваших ризиків та забезпечення виваженості управлінських рішень. Послідовність прийняття рішень охоплює комплексний аспект алгоритму дій: від первинного аналізу та глибокого аналізу інформаційної ідентифікації проблемних варіантів, розроблення множини альтернативних варіантів, їх загальної оцінки, вибору найоптимальнішого рішення та формування детального плану його практичної реалізації. Інформаційне забезпечення управлінських процесів базується на впровадженні сучасних технологічних інструментів, передусім CRM-системи, що забезпечує комплексне накопичення, структуризацію та аналіз масивів даних, що створює необхідне аналітичне підґрунтя для прийняття історично виважених та обґрунтованих управлінських рішень.

Система мотивації персоналу ФОП Лантрат Юрій Олексійович представляє собою комплексний підхід, що впливає на матеріальні та

нематеріальні методи стимулювання співробітників. Основу мотиваційної системи становлять фіксована заробітна плата, яка доповнюється гнучкою системою преміювання, залежною від індивідуальних показників ефективності кожного працівника, зокрема обсягу виконаних замовлень, рівня задоволеності клієнтів та якості виконаних робіт. Нематеріальні методи мотивації включають створення сприятливого психологічного клімату в колективі, можливості професійного розвитку через систему навчання та стажування, кар'єрного зростання, запровадження корпоративних заходів та неформальних комунікацій. Підприємство практикує нагородження кращих співробітників почесними грамотами, усними подяками та корпоративними відзнаками, що досягли рівня лояльності та мотивації персоналу. Важливим елементом мотиваційної політики є забезпечення комфортних умов праці, сучасного робочого обладнання, гнучкого та соціального графіку, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства також як роботодавця та підвищення кваліфікованих спеціалістів.

Система нематеріального стимулювання персоналу ФОП Лантрат Юрій Олексійович показує собою багатокomпонентний підхід, спрямований на створення сприятливого психологічного клімату, професійного розвитку та формування корпоративної культури. Підприємство пропонує систему різноманітних інструментів нематеріальної мотивації, зокрема професійного навчання та підвищення кваліфікації через участь у тренінгах, семінарах та майстер-класах, можливості кар'єрного зростання та горизонтальної ротації, організацію корпоративних заходів, неформальних комунікативних зустрічей та командоутворюючих активностей. Важливим елементом нематеріальної мотивації є створення комфортних умов праці, забезпечення сучасним обладнанням, гнучким графіком роботи, впровадження практики усних та письмових подяк, нагородження почесними грамотами, публічне визнання досягнень співробітників на корпоративних зборах. Додатковими факторами нематеріальної мотивації слугують можливості професійної самореалізації, творчого підходу до виконання завдань, участі у прийнятті управлінських рішень

та формуванні стратегії розвитку підприємства, що підвищує підвищену лояльність персоналу, його особистісному та професійному розвитку.

2.3 Моніторинг та оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович

В умовах сучасного бізнес-середовища успішність та результативність діяльності підприємства забезпечується ефективністю системи управління людськими ресурсами, розвиненістю корпоративної культури та якістю внутрішніх комунікацій. ФОП Лантрат Юрій Олексійович займається управлінням активною позицією на ринку натяжних стел, систематично працює над вдосконаленням методів персоналу та розбудовою міцної корпоративної культури. Особливої актуальності ці аспекти набуваються в період військового стану та економічної турбулентності, коли саме професійний менеджмент персоналу, дієва система мотивації та ефективні внутрішні комунікації стають визначальними чинниками збереження конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Соціально-психологічний клімат та рівень задоволеності персоналу є критичними індикаторами ефективності системи управління підприємством, які впливають на продуктивність та результативність бізнес-процесів (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21

Оцінка показників задоволеності персоналу ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Критерій оцінки	Бальна оцінка (0-10)	Вагомість критерію
Рівень заробітної плати	7,5	0,25
Умови праці	8,2	0,2
Можливості професійного розвитку	8	0,15
Корпоративна культура	7,8	0,15
Кар'єрні перспективи	7,2	0,1
Комунікації з керівництвом	8,5	0,1
Соціальний пакет	7	0,05

Джерело: сформовано на основі фактичних даних діяльності підприємства

Дослідження рівня задоволеності персоналу ФОП Лантрат Юрій Олексійович демонструє собою комплексну оцінку соціально-психологічного клімату та ефективності системи управління людськими ресурсами. Результати опитування демонструють високий рівень внутрішньої мотивації та лояльності співробітників, що є наслідком результату та виваженої кадрової політики підприємства. Найвищі оцінки отримали критерії комунікацій з керівництвом, умовами праці та можливостей професійного розвитку, що показали про ефективність обраної стратегії управління персоналом.

Аналіз плинності кадрів ФОП Лантрат Юрій Олексійович за останній рік показує абсолютно низький рівень - 15,4% (звільнилося 2 особи з 13 працівників). Основними причинами звільнення стали: пошук кращих умов праці та вищої заробітної плати (1 особа), зміна місця проживання через військові дії (1 особа). Така ситуація досить стабільний колектив та ефективну систему утримання персоналу.

Система HR-менеджменту підприємства базується на комплексному підході до управління персоналом. Процес рекрутингу включає кілька етапів: попередній відбір кандидатів на резюме, проведення первинної співбесіди з HR-менеджером, практичне тестування професійних навичок, фінальна співбесіда з керівником відповідного підрозділу. Для пошуку кандидатів різні пошукові канали: професійні онлайн-платформи, рекомендації співробітників, співпраця з профільними навчальними закладами.

Для забезпечення об'єктивного оцінювання ефективності роботи персоналу ФОП Лантрат Юрій Олексійович розроблено систему критеріїв оцінки результативності праці, що враховує специфіку діяльності кожної категорії працівників (таблиця 2.22).

Розроблена система оцінки результативності праці формує прозору та зрозумілу базу для прийняття рішень щодо матеріального стимулювання та

кар'єрного розвитку працівників. Унікальністю даної системи є її інтеграція з програмами розвитку персоналу та механізмами зворотного зв'язку. За результатами оцінювання не лише знижується рівень премій та бонусів, але формуються індивідуальні плани розвитку компетенцій, здійснюється коригування робочих процесів та вдосконалення стандартів якості.

Таблиця 2.22

**Система оцінки результативності праці працівників ФОП Лантрат
Юрій Олексійович**

Категорія персоналу	Ключові показники	Метод оцінки	Періодичність
Монтажники	Кількість виконаних замовлень, якість монтажу, утримання термінів, відсутність рекламацій	Технічний аудит, опитування клієнтів, хронометраж, акти виконаних робіт	Щотижнево
Менеджери з продажу	Обсяг продажів, кількість нових клієнтів, конверсія запитів, рівень задоволеності клієнтів	CRM-аналітика, таємний покупець, відгуки клієнтів, звіти про продажі	Щомісячно
Дизайнери	Кількість розроблених проектів, креативність рішень, швидкість виконання, відповідність вимогам клієнтів	Портфолію, експертна оцінка, задоволеність клієнтів, термін реалізації	Щомісячно
Логісти	Своєчасність поставок, оптимізація маршрутів, збереження матеріалів, документальний супровід	Облік поставок, GPS-моніторинг, інвентаризація, аудит документів	Щотижнево

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Завдяки регулярному моніторингу показників керівництво отримує актуальну інформацію про ефективність кожного працівника та може оперативно вплинути на виявлені відхилення.

Організаційна культура ФОП Лантрат Юрій Олексійович базується на чітко визначених корпоративних цінностях, серед яких ключовими є: професіоналізм та постійне вдосконалення, клієнтоорієнтованість, командна робота, чесність та відповідальність у веденні бізнесу. Особлива увага приділяється якості виконання робіт та задоволенню потреб клієнтів, що відображається в головному слогані компанії: «Якість, перевірена часом».

Колектив поділяє цінні цінності та демонструє в щоденній роботі, що сприяє формуванню позитивного іміджу їх підприємства на ринку.

ФОП Лантрат Юрій Олексійович забезпечує ефективну взаємодію між усіма структурними методами підрозділів через налагоджену систему комунікаційних процесів, що охоплює різні канали та обмін інформацією (таблиця 2.23).

Таблиця 2.23

Аналіз комунікаційних процесів ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Характеристика комунікацій	Форма реалізації	Переваги	Проблемні аспекти
Внутрішні комунікації між підрозділами	Щоденні планерки, виробничі наради, звітні зустрічі, робочі групи	Оперативність взаємодії, чіткість завдань, контроль виконання, командна робота	Витрати часу на зустрічі, можливі інформаційні шуми, суб'єктивність сприйняття
Канали комунікації	Корпоративний месенджер, електронна пошта, телефонний зв'язок, особисті зустрічі	Швидкість передачі інформації, документування комунікацій, зручність використання, персоналізація спілкування	Технічні збої, перевантаження каналів, дублювання інформації
Інформаційний обмін	CRM-система, корпоративний портал, документообіг, інформаційні дошки	Структурованість даних, доступність інформації, прозорість процесів, архівування даних	Потреба в навчанні, витрати на підтримку, опір змінам
Комунікативні бар'єри	Технічні обмеження, психологічні бар'єри, професійна термінологія, територіальна віддаленість	Виявлення проблем, можливість усунення, розвиток навичок, оптимізація процесів	Складність діагностики, час на подолання, ресурсні обмеження

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Проведений аналіз комунікаційних процесів виявляє їх достатньо високу ефективність, що підтверджує мінімальні втрати інформації та оперативність прийняття рішень. Інтеграція сучасних цифрових інструментів з традиційними каналами комунікації створює гнучку систему інформаційного обміну, здатну адаптуватися до змінних умов діяльності. Виявлені комунікативні бар'єри успішно доходять до регулярного навчання персоналу та впровадження нових технологічних рішень. Особлива увага приділяється розвитку горизонтальних

комунікацій між підрозділами, що забезпечує ефективну координацію дій та високу якість обслуговування клієнтів.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом ФОП Лантрат Юрій Олексійович проведемо розрахунок ключових показників за 2023 рік.

1. Продуктивність праці (Пп):

$$Пп = ЧД/Счп \quad (2.1)$$

де:

ЧД – чистий дохід;

Счп – середньооблікова чисельність працівників.

$$Пп = 12\,290,3 \text{ тис. грн}/13 \text{ осіб} = 945,4 \text{ тис. грн/особу}$$

2. Рентабельність витрат на персонал (Рп):

$$Рп = (ЧП/ВП) * 100\% \quad (2.2)$$

де:

ЧП – чистий прибуток;

ВП – витрати на персонал.

$$Рп = (114,3 \text{ тис. грн}/3\,565,8 \text{ тис. грн}) * 100\% = 3,2\%$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів (Кп):

$$Кп = (КЗ/Счп) * 100\% \quad (2.3)$$

де:

КЗ - кількість звільнених.

$$Кп = (2/13) * 100\% = 15,4\%$$

4. Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс):

$$Кс = (Чпс_{>1} / Счп) * 100\% \quad (2.4)$$

де:

$Ч_{пс>1}$ - чисельність працівників зі стажем більше 1 року.

$$K_c = (11/13) * 100\% = 84,6\%$$

5. Рівень професійного розвитку ($R_{пр}$):

$$R_{пр} = (K_{Ппн}/C_{чп}) * 100\% \quad (2.5)$$

де: $K_{Ппн}$ - кількість працівників, що пройшли навчання.

$$R_{пр} = (9/13) * 100\% = 69,2\%$$

6. Коефіцієнти збільшення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ($K_{спп}$):

$$K_{спп} = I_{зпп}/I_{ззп} \quad (2.6)$$

де: $I_{зпп}$ – індекс зростання продуктивності праці;

$I_{ззп}$ – індекс зростання заробітної плати.

$$K_{спп} = 1,073/1,052 = 1,02$$

7. Рентабельність інвестицій в персонал (ROI):

$$ROI = ((DI - VI)/VI) * 100\% \quad (2.7)$$

де:

DI – дохід від інвестицій;

VI – витрати на інвестиції;

$$ROI = ((427,5 - 325,0)/325,0) * 100\% = 31,5\%$$

Аналіз розрахованих показників свідчить про достатньо високу ефективність системи управління персоналом. таким чином, висока продуктивність праці (945,4 тис. грн. на одного працівника), позитивна рентабельність витрат на персонал (3,2%) та значний рівень стабільності кадрів (84,6%). Коефіцієнт сукупності темпів зростання продуктивності праці та

заробітної плати більше одиниці (1,02), що вказує на економічно обґрунтоване зростання оплати праці. Високий показник ROI (31,5%) свідчить про ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Для об'єктивної оцінки системи управління персоналом ФОП Лантрат Юрій Олексійович проведемо порівняльний аналіз ключових показників з основними конкурентами ринку на натяжних стель Києва (таблиця 2.24).

Таблиця 2.24

Порівняльний аналіз показників ефективності управління персоналом за 2023 рік

Показник	ФОП Лантрат Ю.О.	«Стеля-Люкс»	«Небосвод»	«АртСтеля»	Середнє по галузі
Продуктивність праці, тис. грн/особу	945,4	892,3	918,6	863,2	904,9
Рентабельність витрат на персонал, %	3,2	2,8	3,0	2,5	2,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,4	18,2	16,8	21,4	17,9
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	84,6	81,8	83,2	78,6	82,1
Рівень професійного розвитку, %	69,2	58,4	63,7	54,2	61,4
Коефіцієнти поточних темпів зростання продуктивності праці та зарплати	1,02	0,98	1,01	0,96	0,99
ROI в персонал, %	31,5	26,8	29,3	24,7	28,1

Джерело: сформовано на основі додатків

Проведений порівняльний аналіз демонструє лідерські позиції ФОП Лантрат Юрій Олексійович за більшою кількістю показників ефективності управління персоналом серед конкурентів. Таким чином, підприємство демонструє найвищу в галузі продуктивність праці, що перевищує середньогалузевий показник на 4,5%. Особливо помітним є відрив у сфері

професійного розвитку персоналу (69.2% проти середніх 61.4%) та ефективності інвестицій у людський капітал (ROI 31.5% проти 28.1%). Нижчий рівень плинності кадрів та вищий показник їх стабільності свідчать про ефективність системи мотивації та сприятливий робочий клімат.

Для формування комплексної ефективності системи управління персоналом та визначення стратегічних напрямків її вдосконалення проведемо SWOT-аналіз ФОП Лантрат Юрій Олексійович (таблиця 2.25).

Таблиця 2.25

SWOT-аналіз системи управління персоналом ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока продуктивність праці (945,4 тис. грн/особу) Ефективна система мотивації (ROI 31,5%) Стабільний колектив (коефіцієнт стабільності 84,6%) Розвинена корпоративна культура Професійний розвиток персоналу (69,2% охоплення) Демократичний стиль управління Прозора система оцінки результатів Сучасні методи комунікації	Обмежені можливості кар'єрного зростання Недостатня автоматизація HR-процесів Високі навантаження на персонал Недосконала система адаптації Відсутність кадрового резерву Обмежений соціальний пакет Нерівномірність завантаження Залежність від ключових спеціалістів
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження нових методів навчання Розширення програми мотивації Автоматизація HR-процесів Розвиток корпоративної культури Покращення умов праці Оптимізація бізнес-процесів Залучення молодих спеціалістів Партнерство з навчальними закладами	Відтік кваліфікованих кадрів Зростання вимог до компетенцій Посилення конкуренції на ринку праці Економічна нестабільність Зміни в трудовому законодавстві Зниження лояльності персоналу Професійне вигорання Військові ризики

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

SWOT-аналіз системи управління персоналом показує переважання сильних сторінок над слабкими, що створює надійну платформу для подальшого розвитку. Ключові конкурентні переваги підприємства базуються на високій продуктивності праці, ефективній системі мотивації та стабільному колективі. Виявлені слабкі сторони, такі як обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатня автоматизація HR-процесів, можуть бути нівельовані через

реалізацію наявних можливостей, включаючи впровадження нових методів навчання та автоматизації процесів. Особливої уваги потребують загрози, пов'язані з військовими ризиками та економічною нестабільністю, що вимагають розробки превентивних заходів для збереження кадрового потенціалу та підтримки ефективності системи управління персоналом.

Діагностика функціонування організаційно-економічного механізму ФОП Лантрат Юрій Олексійович виявила ефективну лінійно-функціональну структуру управління, що дозволяє поєднувати чітку вертикаль влади з функціональною спеціалізацією підрозділів. Структура підприємства включає чотири основні відділи (продажів, виробництва, дизайну та логістики), кожен з яких має чітко визначені функціональні обов'язки та зони відповідальності. Кадровий склад з 13 фахівців є оптимальним для забезпечення всіх бізнес-процесів підприємства.

Оцінка ефективності менеджменту показала високі результати: коефіцієнт економічної ефективності управлінських витрат становить 0,82, а продуктивність управлінської праці – 215,7 тис. грн/особу. Значний показник результативності управлінських рішень (0,91) показник про професійність керівництва та ефективність комунікаційних процесів. Інтегральна оцінка ефективності високої організаційної структури (8,3 бали з 10 можливих) підтверджує рівень організаційної досконалості.

Система управління персоналом демонструє вражаючі результати: продуктивність праці (945,4 тис. грн/особу) перевищила середньоголузевий показник на 4,5%, а рентабельність інвестицій у персонал (ROI) становить 31,5%. Коефіцієнт плинності кадрів (15,4%) нижчий за середню по галузі (17,9%), що негативно впливає на ефективну систему мотивації та сприятливий соціально-психологічний клімат. Впроваджена комбінована система оплати праці з фіксованою та змінною частинами забезпечення інтересу персоналу в результатах роботи.

У результаті аналізу системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович встановлено, що управлінська діяльність має як позитивні

сторони, так і низку проблемних аспектів, характерних для малого бізнесу. Дослідження дозволило виявити поточний стан системи управління, рівень організаційної культури, стиль керівництва та здатність підприємства до адаптації в умовах змін.

Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку у сфері роздрібної торгівлі, однак значна частина управлінських рішень приймається інтуїтивно. Виявлено домінування оперативного рівня управління без належного делегування повноважень і формалізації процесів, що знижує ефективність прийняття рішень та ускладнює подальше вдосконалення діяльності.

Моніторинг із використанням ключових показників (KPI) засвідчив окремі позитивні результати, однак також підтвердив нестачу системності, слабку регламентацію процедур і низький рівень цифровізації управлінських функцій.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що управління на підприємстві здійснюється переважно інтуїтивно та не відповідає сучасним вимогам результативного менеджменту. Виявлена потреба в упорядкуванні управлінської системи, запровадженні стратегічного планування, автоматизації контролю й удосконаленні моніторингових процесів формує основу для подальших досліджень і розробки практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ЛАНТРАТ ЮРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

3.1 Шляхи та напрями удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективність діяльності мікропідприємств безпосередньо залежить від здатності оперативно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Особливо важливу роль у цьому контексті відіграє система моніторингу ефективності менеджменту, яка дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, аналізувати досягнення ключових показників та коригувати управлінські рішення. Згідно з дослідженнями, мікробізнес потребує більшої гнучкості в управлінні, а також постійного контролю за витратами, продуктивністю праці та якістю обслуговування клієнтів [6].

Фізична особа-підприємець Лантрат Юрій Олексійович здійснює підприємницьку діяльність у сфері надання побутових та спеціалізованих послуг (зокрема, встановлення систем відеоспостереження, охоронного обладнання, локальних мереж тощо), що передбачає роботу з фізичними та юридичними особами, виконання індивідуальних замовлень, а також ведення внутрішнього обліку. У такому форматі функціонування особливої ваги набуває оперативний і системний моніторинг ефективності ключових процесів - від обробки замовлень до витрат часу, ресурсів та матеріалів.

Однак, аналіз поточного стану системи управління на підприємстві свідчить про низку проблем, які стримують його розвиток. Серед основних викликів можна виокремити відсутність формалізованої системи контролю за результативністю виконання завдань, недостатнє використання цифрових інструментів обліку, неструктурований підхід до збирання аналітичної інформації, а також відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності діяльності.

Подібні тенденції характерні для значної частини мікропідприємств в Україні, де моніторинг переважно обмежується бухгалтерським обліком і не перетворюється на інструмент стратегічного управління [14; 23].

За оцінками експертів, основною помилкою мікробізнесу є недооцінка важливості систематичного управлінського аналізу, особливо в умовах зростання конкуренції, здорожчання ресурсів та нестабільності попиту [24]. Тому модернізація системи моніторингу ефективності менеджменту на ФОП Лантрат Ю.О. є не лише бажаною, а й необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Ефективне функціонування системи моніторингу на підприємстві передбачає чітке визначення цілей її удосконалення з урахуванням специфіки бізнес-процесів, масштабу діяльності та потреб керівництва в аналітичній інформації. У випадку ФОП Лантрат Юрій Олексійович, який працює в технічному секторі обслуговування споживачів, пріоритетом є покращення оперативності, точності, системності та масштабності управлінського контролю.

По-перше, оперативність моніторингу потребує вдосконалення шляхом впровадження цифрових інструментів для фіксації та обробки показників у реальному часі. Сьогодні облік виконаних замовлень, використаних матеріалів, часу виконання і доходів ведеться частково вручну, що ускладнює швидкий аналіз результатів і прийняття управлінських рішень.

По-друге, точність аналітики також потребує покращення. Застарілі підходи до фіксації витрат і прибутку не враховують низку непрямих витрат, таких як витрати часу на логістику або консультації клієнтів. Низька деталізація інформації знижує обґрунтованість управлінських рішень та призводить до втрати потенційних прибутків.

Третьою важливою ціллю є підвищення охоплення моніторингу - тобто включення до системи оцінювання таких аспектів, як якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, використання ресурсів, ефективність комунікацій. Згідно з рекомендаціями сучасних досліджень, система контролю в мікробізнесі

має включати не лише фінансові, а й нефінансові показники, які прямо впливають на стійкість бізнесу [36].

Ще одним стратегічним орієнтиром є забезпечення системності та безперервності моніторингу, що потребує впровадження алгоритмізованої моделі оцінювання з регулярною періодичністю (наприклад, щомісяця), а не за фактом виявлення проблем.

Крім того, удосконалена система моніторингу має бути адаптивною до змін - тобто гнучко реагувати на коливання ринку, нові потреби клієнтів, зміни в регулюванні або в технологіях. Адаптивність моніторингу передбачає наявність механізмів швидкого оновлення ключових показників ефективності (KPI) відповідно до нових управлінських викликів [20].

Таким чином, головна мета удосконалення полягає в тому, щоб трансформувати систему моніторингу з інструмента спостереження в функціональний засіб підтримки управлінських рішень, що забезпечує своєчасну, точну й комплексну інформацію для адаптації стратегії підприємства до динамічних умов середовища.

Для покращення ефективності функціонування системи менеджменту на ФОП Лантрат Ю.О. доцільно виділити чотири ключові напрями удосконалення моніторингу: інформаційно-аналітичний, організаційний, технічний та методологічний. Кожен із них охоплює конкретні проблемні зони чинної системи управлінського контролю та пропонує інструменти їх вирішення.

Цей напрям полягає у розширенні обсягів зібраної та проаналізованої інформації, що дозволяє комплексніше оцінювати стан підприємства. Зокрема, передбачається:

- впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), релевантних саме для діяльності ФОП у сфері технічного обслуговування (кількість оброблених замовлень, середній час виконання, рівень задоволеності клієнтів, витрати на одиницю послуги);

- сегментація інформації за напрямками діяльності (наприклад, за видами послуг, типами клієнтів, географічним розташуванням), що дозволить виявити слабкі місця в операційній моделі;

- створення інтегрованої бази даних, яка акумулює інформацію з різних джерел (замовлення, витрати, закупівлі, зворотний зв'язок клієнтів), забезпечуючи гнучкість в аналізі.

Інформаційно-аналітичне удосконалення значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшує ризики та покращує адаптацію до ринкових змін [29].

Ефективний моніторинг потребує чіткої внутрішньої структури, що регламентує відповідальність, комунікації та зворотний зв'язок. Основні елементи:

- визначення зон відповідальності за збір і аналіз конкретних показників (навіть у мікробізнесі це можуть бути різні ролі: технічний фахівець, бухгалтер, адміністратор замовлень);

- налагодження внутрішньої комунікації: систематичне обговорення результатів, короткі зібрання для обміну інформацією, використання спільних електронних платформ для звітності;

- формування простих внутрішніх регламентів щодо звітування та реагування на відхилення в показниках.

Організаційна чіткість сприяє стабільності управління навіть у нестабільних умовах, особливо в умовах високої динаміки ринку послуг [27].

Цифровізація є ключем до оперативного моніторингу та точного збору даних. У межах ФОП Лантрат Ю.О. це може бути реалізовано через:

- впровадження цифрових інструментів обліку замовлень (наприклад, прості CRM-системи або навіть Google-таблиці з шаблонізованими формами);

- використання мобільних додатків для фіксації витрат, переміщення, часу виконання робіт;

- автоматизація збору даних – зокрема, інтеграція облікових систем із касовими апаратами або інструментами для виставлення рахунків.

Навіть базові елементи автоматизації дозволяють значно скоротити витрати часу на ведення документації та мінімізують людський фактор у процесі фіксації даних [13].

Останнім, але ключовим напрямом є формування чіткої методології моніторингу, яка спирається на системний підхід до управління. Пропонується:

- впровадження циклічного управлінського процесу: «планування – контроль – аналіз – коригування», де кожен етап є логічним продовженням попереднього;
- встановлення періодичності оцінки ефективності (наприклад, щотижневий моніторинг оперативних показників, щомісячна оцінка фінансової ефективності, щоквартальний аналіз клієнтської бази);
- формування стандартів прийняття рішень на основі даних, а не інтуїтивно.

Такий методологічний підхід підвищує стійкість підприємства, знижує ризики помилкових рішень та дозволяє оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [21].

Реалізація описаних напрямів удосконалення моніторингу на ФОП Лантрат Ю.О. має відбуватись поступово, з урахуванням обмеженості ресурсів, специфіки мікропідприємства та потреб у швидкому ефекті. На концептуальному рівні першочерговими є наступні заходи:

1. Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ).

Це дозволить формалізувати та кількісно оцінювати досягнення цілей підприємства. Для ФОП доцільно орієнтуватися на базові операційні КРІ:

- кількість замовлень за період,
- середня вартість замовлення,
- витрати на одиницю послуги,
- середній час виконання замовлення,
- відсоток повторних звернень клієнтів.

Встановлення цільових значень показників та регулярне їх відстеження забезпечить системність у моніторингу [29].

2. Використання базових інструментів електронного обліку або CRM-системи.

Для мікропідприємства доцільно використовувати безкоштовні або умовно безкоштовні рішення (Google Workspace, Trello, Bitrix24 у базовому пакеті). Це дозволить автоматизувати частину рутинних операцій: облік замовлень, контроль виконання, базу клієнтів, фінансову звітність. Запровадження навіть найпростіших інструментів підвищує точність даних і зменшує час на їх обробку [13].

3. Формування культури управлінського аналізу всередині підприємства.

Йдеться про поступове впровадження у практику керівника й персоналу таких елементів, як:

- регулярний перегляд результатів діяльності,
- обговорення причин відхилень від плану,
- пошук шляхів коригування.

Навіть у малому бізнесі створення звички аналізувати на основі фактів (а не інтуїції) дає стабільний приріст ефективності [21].

Зазначені концептуальні підходи не потребують значних фінансових вкладень, але дозволяють створити основу для побудови гнучкої та ефективної системи моніторингу.

5. Очікувані переваги від реалізації запропонованих напрямів удосконалення моніторингу

Результатом впровадження вищезазначених заходів стане суттєве підвищення рівня управління на ФОП Лантраг Ю.О. До основних переваг належать:

1. Підвищення прозорості управлінських процесів.

Завдяки регулярному збору та візуалізації ключових показників стан бізнесу буде зрозумілим у режимі реального часу. Це сприятиме зменшенню хаотичності у прийнятті рішень та зростанню довіри з боку працівників і клієнтів.

2. Швидше прийняття обґрунтованих рішень.

Наявність даних у структурованій формі дозволяє скоротити час на аналіз ситуації. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції та необхідності оперативного реагування на зміни ринку [21].

3. Зниження витрат, підвищення якості послуг і задоволеності клієнтів.

Оптимізація процесів на основі даних зменшує неефективні витрати (наприклад, повторне виконання замовлень через помилки), дозволяє краще планувати закупівлі, рівномірно розподіляти навантаження. Це в підсумку позитивно впливає на якість обслуговування та лояльність клієнтів [32].

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення моніторингу не лише посилюють управлінський контроль, а й формують культуру відповідального підприємництва, адаптивного до сучасних викликів ринку.

Усі окреслені напрями враховують специфіку функціонування ФОП Лантрат Ю.О. як мікропідприємства у сфері послуг. Їхня реалізація не потребує значних капіталовкладень, але створює підґрунтя для переходу до якісно нового рівня управління, що забезпечить прозорість, адаптивність і результативність підприємницької діяльності.

3.2 Алгоритм удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович

Ключові показники ефективності (КРІ) є важливим інструментом для оцінки результативності діяльності підприємства. Вони допомагають не лише відслідковувати досягнення поставлених цілей, а й своєчасно виявляти проблемні зони, що потребують коригувань. У контексті ФОП Лантрат Юрій Олексійович, важливо розробити КРІ, які дозволять ефективно контролювати всі ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема операційні, фінансові та клієнтські показники.

Кожне підприємство має свої специфічні потреби і пріоритети, тому важливо визначити показники, що найкраще відображають ефективність роботи

саме цього підприємства. Для ФОП Лантрат Юрій Олексійович можна визначити такі основні категорії КРІ:

1. Операційні КРІ – показники, які відображають ефективність виконання основних бізнес-процесів підприємства. Сюди можуть входити:

- час виконання замовлень (наприклад, середній час від отримання замовлення до його виконання). Цей показник дозволяє оцінити швидкість реагування підприємства на запити клієнтів;
- продуктивність праці (кількість виконаних операцій за одиницю часу, наприклад, кількість оброблених замовлень за день);
- кількість помилок у виконанні завдань, що допомагає контролювати якість виконання.

2. Фінансові КРІ – показники, що дозволяють оцінити фінансову ефективність підприємства, стабільність і рентабельність його діяльності:

- доходи та витрати - це базові фінансові показники, що дозволяють виявити фінансові тренди та зробити висновки про рентабельність;
- рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до загальних доходів підприємства);
- рівень дебіторської заборгованості: цей показник дозволяє виявити потенційні фінансові ризики, пов'язані з затримкою платежів.

3. Клієнтські КРІ – показники, що оцінюють взаємодію з клієнтами і задоволеність їх потреб:

- індекс задоволеності клієнтів (CSAT): оцінка якості послуг або товарів підприємства на основі відгуків клієнтів;
- частота повторних покупок: цей показник допомагає визначити лояльність клієнтів і ступінь їхньої задоволеності;
- час реакції на запити клієнтів: оцінка швидкості, з якою підприємство відповідає на запити клієнтів, зокрема, через різні канали комунікації (телефон, email, чат).

Моніторинг ефективності роботи підприємства має бути інтегрованим та охоплювати різні функціональні області. Кожен підрозділ підприємства має свої унікальні КРІ, які відображають його внесок у загальний успіх підприємства.

1. Операційний підрозділ. Основний акцент на виконанні бізнес-процесів і швидкості їх реалізації:

- середній час виконання замовлення;
- кількість замовлень, що потребують повторного виконання (показник якості).

2. Фінансовий підрозділ. Показники, що відображають фінансову стабільність та ефективність:

- рівень доходів і витрат;
- оборотність активів (відношення доходу до середнього рівня активів).

3. Клієнтський підрозділ. Оцінка задоволеності та взаємодії з клієнтами:

- індекс задоволеності клієнтів (CSAT);
- частка повторних замовлень серед клієнтів.

Визначення порогових значень для кожного КРІ є важливим етапом, оскільки це дозволяє відстежувати відхилення від планових показників і своєчасно коригувати стратегію. Порогові значення для кожного показника повинні базуватися на конкретних цілях підприємства, галузевих нормах і можливостях бізнесу.

1. Операційні КРІ:

- час виконання замовлення: плановий час – 2 дні, порогове значення – 3 дні;
- продуктивність праці: планова кількість операцій на день – 50, порогове значення – 40.

2. Фінансові КРІ:

- рентабельність продажів: планова рентабельність – 20%, порогове значення – 15%;

- дебіторська заборгованість: планова заборгованість не повинна перевищувати 10% від доходу за квартал, порогове значення – 15%.

3. Клієнтські KPI:

- індекс задоволеності клієнтів: планова оцінка – 90%, порогове значення – 80%;

- час реакції на запит клієнта: плановий час – 2 години, порогове значення – 4 години.

Встановлення таких порогових значень допоможе не тільки вчасно виявляти проблеми, але й оптимізувати процеси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність підприємства.

Вибір та інтеграція відповідних інструментів для моніторингу є критично важливим етапом у вдосконаленні системи управлінського контролю на підприємстві. Інструменти повинні забезпечувати точний збір, зберігання та аналіз даних, що дозволяють оцінювати ефективність діяльності на всіх рівнях управління. Для ФОП Лантрат Юрій Олексійович особливу увагу слід звернути на вибір таких інструментів, які допоможуть оптимізувати процеси без значних витрат та складних технічних налаштувань, що можуть бути непотрібними для малого підприємства.

Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу результативності діяльності підприємства важливо вибрати інструменти, які дозволяють:

1. Збирати дані в реальному часі – це дає змогу оперативно реагувати на зміни в операційних, фінансових та клієнтських показниках.

2. Аналізувати дані – необхідно мати можливість обробляти зібрану інформацію для подальших висновків і прийняття рішень.

3. Оцінювати тенденції – інструменти повинні дозволяти порівнювати поточні показники з історичними даними для виявлення змін і прогнозування майбутніх результатів.

Для цих цілей можуть бути використані:

1. Електронні системи обліку - це можуть бути програми для обліку фінансів, товарів, замовлень, яких існує безліч на ринку, наприклад,

«1С:Підприємство», «QuickBooks» або спеціалізовані платформи для малого бізнесу. Такі інструменти дозволяють швидко отримати звіти, що відповідають специфіці бізнесу.

2. CRM-системи допомагають зібрати та обробити інформацію про клієнтів, їхні замовлення, частоту покупок та інші важливі показники, що безпосередньо впливають на бізнес. Зручними CRM-системами для малого бізнесу є, наприклад, «Bitrix24», «HubSpot» або «Zoho CRM». Вони забезпечують як автоматизовану обробку даних, так і функціонал для планування та управління взаємодією з клієнтами.

3. Інструменти для збору фінансових даних - це можуть бути програми для моніторингу витрат, доходів, а також прогнозування грошових потоків, наприклад, «Expensify» або «Wave».

У разі, якщо стандартні інструменти не повною мірою задовольняють потреби підприємства, необхідно розглянути можливість розробки або адаптації програмного забезпечення для моніторингу. Це можуть бути програмні продукти, які інтегрують усі аспекти діяльності підприємства в єдину систему, забезпечуючи збір та візуалізацію даних.

Перед розробкою необхідно чітко визначити, які дані потрібно збирати і як вони повинні бути представлені (графіки, діаграми, таблиці). Важливо забезпечити, щоб нове програмне забезпечення було сумісне з уже використаними інструментами обліку та управління (наприклад, інтеграція CRM з бухгалтерським обліком). Створення зручного інтерфейсу, який дозволяє оперативно вводити та переглядати дані. Зазначено, що інтерфейс повинен бути простим і зрозумілим, щоб усі працівники могли без проблем користуватися системою.

Для кращого сприйняття інформації необхідно реалізувати можливості для візуалізації даних у вигляді діаграм, графіків та інших інструментів. Це дозволяє швидше інтерпретувати інформацію та приймати більш обґрунтовані рішення.

Автоматизація є важливим елементом в удосконаленні системи моніторингу, оскільки вона дозволяє мінімізувати людський фактор. Вручну

вводити дані - це потенційний ризик для виникнення помилок. Автоматизація дозволяє збирати дані безпосередньо з джерела, тим самим знижуючи ймовірність неточностей. Автоматичне оновлення даних, їх своєчасне оброблення та візуалізація дозволяють зменшити час на підготовку звітів та ухвалення рішень.

Автоматизовані інструменти можуть постійно збирати й оновлювати дані в реальному часі, що дозволяє регулярно перевіряти ефективність роботи підприємства без необхідності вручну оновлювати бази даних.

Для автоматизації збору та обробки даних можуть бути застосовані:

1. Інтеграція з IoT-пристроями наприклад, автоматизовані системи обліку товарів або ресурсів можуть бути інтегровані з інтернетом речей (IoT), що дозволяє автоматично зчитувати показники зі спеціальних пристроїв (сканери штрих-кодів, датчики на складах тощо).

2. Автоматичне оновлення звітів, налаштування автоматичних оновлень фінансових та операційних звітів на основі поточних даних з різних систем підприємства.

3. Використання аналітичних платформ, такі інструменти, як Power BI або Tableau, дозволяють автоматично збирати дані з різних джерел і візуалізувати їх для полегшення аналізу.

Інтеграція таких інструментів дозволяє значно підвищити ефективність моніторингу та скоротити витрати часу на обробку інформації, зменшуючи ймовірність помилок і спрощуючи управлінські процеси.

Ефективна система моніторингу передбачає не лише наявність інструментів для збору даних, а й впровадження чітко регламентованих внутрішніх процедур, що дозволяють забезпечити безперервний контроль, своєчасне виявлення відхилень і оперативне коригування управлінських рішень. Для підприємства ФОП Лантрат Ю.О. такі процедури повинні бути максимально простими, адаптивними до поточних потреб і сприяти швидкій реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Першим кроком є створення процедури регулярного моніторингу та звітності. Це означає, що на підприємстві мають бути визначені строки, відповідальні особи та формат подання звітів за ключовими показниками ефективності. Наприклад, щотижневі чи щомісячні огляди результатів продажу, витрат, задоволеності клієнтів або інших обраних КРІ. Звітність повинна бути стандартизована, щоб забезпечити її однакове трактування та уможливити динамічне порівняння у часі. Дані мають бути подані у вигляді, зручному для аналізу: таблиці, діаграми, короткі аналітичні записки.

У разі виявлення суттєвих відхилень від запланованих показників повинна запускатися процедура коригування. Для цього розробляється алгоритм, який включає етапи діагностики причин відхилення, аналізу альтернатив і вибору найбільш ефективного способу реагування. У цьому контексті важливо забезпечити не лише технічну фіксацію проблем, а й управлінське розуміння їх причин та наслідків. Коригування може включати зміну постачальників, перерозподіл ресурсів, корекцію маркетингової стратегії або інші управлінські дії залежно від характеру виявленої проблеми.

Особливу увагу слід приділити організації регулярних нарад або оперативних обговорень результатів моніторингу. Вони мають проводитися у визначеному форматі та часовому інтервалі, з фокусом на прийняття конкретних рішень. Під час таких нарад необхідно не лише аналізувати звіти, а й ініціювати обговорення щодо досягнення цілей, виявлення бар'єрів у діяльності, а також обміну ідеями щодо покращення операційної діяльності.

Таким чином, внутрішні процедури моніторингу та коригування мають стати частиною управлінської культури підприємства, сприяючи підвищенню його гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни, що є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі.

Удосконалення системи моніторингу ефективності на підприємстві неможливе без активної участі персоналу, який є основним носієм управлінських процесів. Тому ключовою передумовою впровадження ефективного контролю є навчання працівників, формування в них необхідних компетенцій і розвиток

організаційної культури, зорієнтованої на результативність, прозорість та відповідальність.

Перш за все, необхідно розробити та впровадити навчальні програми, які знайомлять працівників із новими інструментами моніторингу, цифровими платформами для обліку й аналізу, системою ключових показників ефективності, логікою побудови звітів та алгоритмами прийняття управлінських рішень на основі даних. Такий підхід дозволяє уникнути технічних труднощів і підвищити рівень прийняття нововведень з боку персоналу. Особливої уваги потребують ті працівники, які безпосередньо відповідають за введення або інтерпретацію даних, оскільки якість контролю значною мірою залежить від їхньої компетентності.

Окрім технічних навичок, необхідно акцентувати увагу на підвищенні обізнаності працівників щодо стратегічної важливості моніторингу. Персонал повинен розуміти, що ефективний контроль не є формальністю, а важливим інструментом для досягнення цілей підприємства, забезпечення стабільності та зростання. Саме через усвідомлення цінності контрольних функцій формується проактивна позиція працівників, які починають не лише виконувати інструкції, а й ініціювати покращення.

Крім навчання, важливо створити умови для залучення персоналу до участі в процесах моніторингу та прийняття рішень. Це може включати регулярні обговорення результатів, залучення працівників до розробки показників ефективності, обмін ідеями щодо покращення операційних процесів. Також варто передбачити систему нематеріального або матеріального заохочення за ініціативність та відповідальність у сфері управлінського контролю.

У результаті таких заходів формується сучасна управлінська культура, в основі якої - відкритість до нововведень, орієнтація на результат, відповідальність за прийняті рішення та командна взаємодія. Саме така культура є необхідною передумовою для стійкої реалізації оновленої системи моніторингу на підприємстві ФОП Лантрат Ю.О.

Після розроблення концептуальної моделі вдосконаленої системи моніторингу, визначення показників ефективності, вибору інструментів, регламентації процедур та навчання персоналу, наступним кроком є тестування системи в умовах реального функціонування підприємства. Це дозволяє оцінити її функціональність, гнучкість, точність та здатність адаптуватися до змін бізнес-середовища, а також виявити потенційні проблеми на ранньому етапі.

Пілотне тестування системи доцільно проводити у межах окремого напрямку діяльності підприємства (наприклад, облік клієнтських замовлень або контроль витрат на закупівлі), де можна оперативно перевірити роботу нових інструментів, оцінити обсяг необхідних ресурсів, а також отримати зворотний зв'язок від персоналу. Важливо оцінити такі показники, як зручність користування, своєчасність отримання інформації, відповідність даних реальному стану справ, а також рівень зацікавленості персоналу в участі у процесах моніторингу.

На основі результатів тестування слід внести коригування до структури КРІ, налаштувань програмного забезпечення, логіки звітності або алгоритмів ухвалення управлінських рішень. Після усунення виявлених недоліків можливе офіційне впровадження нової системи моніторингу на рівні всього підприємства.

Цей процес має супроводжуватися інформаційною кампанією, яка ще раз пояснить працівникам цілі та очікувані результати нововведення, а також гарантуватиме підтримку з боку керівництва. Регулярний аудит і перегляд функціонування системи після впровадження сприятимуть її постійному вдосконаленню.

Нижче подано алгоритм удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Ю.О. представлений на рисунку 3.1

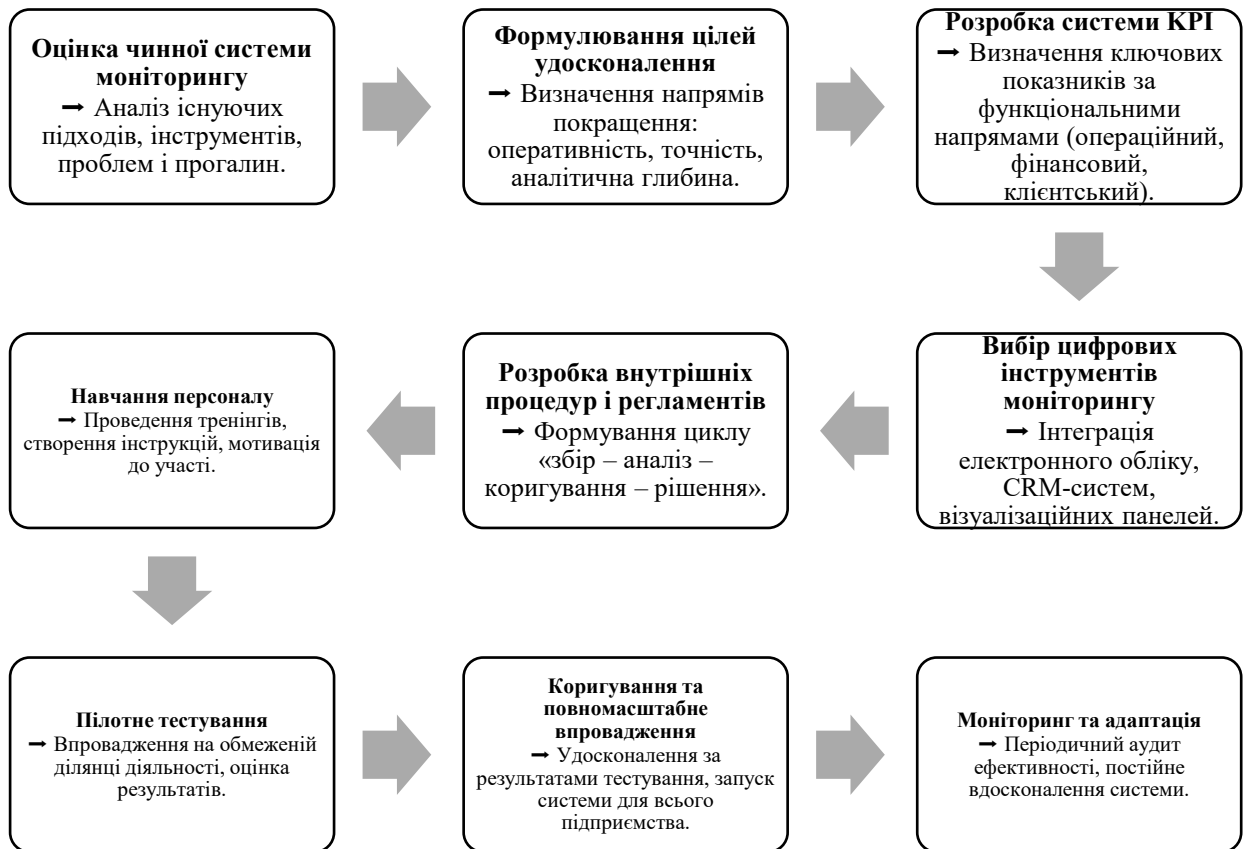


Рис. 3.1. Алгоритм удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту ФОП Лантрат Ю.О.

Джерело: сформовано автором

Запропонований підхід передбачає логічну послідовність дій, орієнтовану на створення адаптивної, прозорої та ефективної системи управлінського контролю, здатної забезпечити швидке виявлення відхилень, їх аналітичне осмислення та своєчасне ухвалення управлінських рішень. Алгоритм враховує специфіку мікропідприємства, гнучкість ресурсів і потребу в доступних інструментах моніторингу. Його реалізація створює підґрунтя для економічного зростання, підвищення якості управління та стратегічної стійкості бізнесу в умовах змінного середовища.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації управлінських рішень щодо удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович

У сучасних умовах господарювання питання фінансової доцільності є базовим критерієм прийняття будь-яких управлінських рішень, зокрема - рішень щодо оптимізації або модернізації внутрішніх процесів підприємства. Для суб'єктів мікропідприємництва, таких як ФОП Лантрат Юрій Олексійович, інвестиції у вдосконалення управлінської системи мають бути обґрунтовані не лише з організаційної чи стратегічної точки зору, а передусім - з економічної. Це пов'язано з обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю швидкого повернення вкладень у системи, що безпосередньо не генерують прибуток, але опосередковано впливають на його зростання.

Моніторинг ефективності управлінських процесів є ключовим інструментом підтримки стратегічного і тактичного рівнів управління. Його наявність дозволяє системно виявляти слабкі ланки у функціонуванні підприємства, оперативно реагувати на відхилення від планових показників і приймати рішення на основі достовірних, актуальних даних. Як свідчать результати досліджень, підприємства, що активно впроваджують цифрові підходи до моніторингу й управління, демонструють стабільне зростання продуктивності праці на рівні 10–15% упродовж перших двох років після інтеграції відповідних рішень [9].

У контексті діяльності ФОП Лантрат Ю.О. чинна система управлінського контролю характеризується фрагментарністю, недостатньою системністю в аналізі результатів, а також відсутністю єдиного інформаційного середовища для ухвалення рішень. Це обумовлює необхідність комплексної модернізації процесу моніторингу - з орієнтацією не лише на збір статистичних показників, а й на інтерпретацію даних у контексті досягнення стратегічних цілей підприємства.

З огляду на це, економічне обґрунтування змін повинне спиратися на концепцію порівняння витрат і вигід (cost-benefit analysis), з урахуванням таких

факторів, як: очікуване підвищення продуктивності, зменшення втрат, зростання швидкості прийняття рішень, підвищення задоволеності клієнтів та загальне зростання доходу. Такий підхід дозволяє оцінити як безпосередній, так і опосередкований економічний ефект від упровадження вдосконаленої системи моніторингу.

Впровадження вдосконаленої системи моніторингу ефективності управлінських процесів потребує початкових інвестицій, що охоплюють як технічні, так і організаційні складові. У межах проекту для ФОП Лантрат Ю.О. розглядатиметься економічно обґрунтований варіант, який відповідає масштабу підприємства і забезпечує досягнення бажаних результатів із мінімально необхідними витратами.

Оскільки зовнішнє навчання не передбачається, основні витрати стосуються внутрішніх годин, які працівники витратять на опанування нових процедур і роботи з CRM-системою. Припустимо, кожен співробітник витратить 8 годин (один робочий день) на адаптацію та ознайомлення з інструментами моніторингу. Середня денна заробітна плата працівника становить приблизно 800 грн. Таким чином, загальні витрати на внутрішнє навчання становитимуть:

$$ЗВвн = Чп * ЗПд \quad (3.1)$$

де:

ЗВвн – загальні витрати на внутрішнє навчання;

Чп – чисельність працівників;

ЗПд – денна заробітна плата.

$$13 \text{ осіб} * 800 \text{ грн} = 10400 \text{ грн}$$

Для мікропідприємства доцільним є використання хмарної CRM або ERP-системи типу BAS Малий бізнес, Bitrix24, Zoho CRM або HubSpot Starter, які мають базову функціональність за доступною ціною.

Орієнтовна структура витрат:

1. Ліцензія або підписка (річна): ~20000 грн (для 13 користувачів).

2. Встановлення, налаштування та імпорт даних: ~8000 грн.
3. Щомісячна технічна підтримка (впродовж року): ~1500 грн * 12 міс.
= 18000 грн.

Разом: 46000 грн.

Процес розробки системи КРІ включає визначення показників, встановлення цільових значень і створення звітної структури. За умови внутрішнього виконання цих робіт під керівництвом власника або управлінця, витрати формуються переважно з оплати робочого часу. Оцінимо, що на розробку КРІ і налагодження контролю буде витрачено 5 повних робочих днів (40 годин), з розрахунку 1000 грн/день управлінця:

$$ЗВр = Кд * ЗПд \quad (3.2)$$

де:

ЗВр – загальні витрати на розробку системи КРІ;

Кд – кількість днів;

ЗПд – денна заробітня плата.

$$5 \text{ днів} * 1000 \text{ грн} = 5000 \text{ грн}$$

До цієї категорії віднесемо витрати на створення інструкцій, зустрічі персоналу, підготовку звітних шаблонів. У розрахунку: 2 дні спільної роботи + супровід упродовж першого місяця (допомога, уточнення):

$$ЗВ = Кд * Чп * ЗПд \quad (3.3)$$

$$2 \text{ дні} * 13 \text{ осіб} * 800 \text{ грн} = 20800 \text{ грн.}$$

Зведемо всі розрахунки в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

**Загальні орієнтовні витрати на впровадження нової системи
моніторингу**

Стаття витрат	Сума, грн
Внутрішнє навчання персоналу	10 400
Впровадження CRM/ERP-системи (разом із підтримкою)	46 000

Розробка КРІ та організація контролю	5 000
Витрати на комунікацію та супровід	20 800
Разом	82 200

Джерело: сформовано автором

Таким чином, для підприємства масштабу ФОП з 13 працівниками загальна вартість удосконалення системи моніторингу становитиме приблизно 82200 грн, що є помірним рівнем інвестицій з огляду на очікувану ефективність, окупність і подальшу оптимізацію внутрішніх процесів.

Удосконалення системи моніторингу управлінських процесів дозволяє не лише покращити контроль за ключовими показниками діяльності, а й забезпечити значний економічний ефект. Аналіз очікуваних вигід здійснено на основі оптимістичного сценарію, за якого впроваджені заходи дадуть змогу підвищити ефективність основних показників на 5–15% залежно від напрямку.

Згідно з дослідженнями, до 3–5% річних операційних витрат малого підприємства можуть бути пов'язані з неефективністю прийняття рішень через недостатній моніторинг [42].

За наявності 1766,4 тис. грн операційних витрат:

1. Можливе зниження витрат:

$$V_T = P_V * P \quad (3.4)$$

де:

V_T - можливе зниження витрат, грн;

P_V – річні операційні витрати підприємства, грн;

P – частка витрат через неефективне управління.

$$3\% * 1766,4 \text{ тис. грн} = \sim 52 \text{ тис. грн на рік}$$

2. Поточна продуктивність праці (умовний обсяг виручки):

$$PP = B_0 * K_{\Pi} \quad (3.5)$$

де:

ПП – загальна продуктивність праці;

Во – виручка на одну особу;

Кп – кількість працівників.

$$945,4 \text{ тис. грн/особу} * 13 \text{ осіб} = 12290,2 \text{ тис. грн/рік}$$

Унаслідок автоматизації, чіткішого КРІ-контролю та внутрішньої оптимізації очікується підвищення продуктивності праці щонайменше на 5%:

$$+5\% \rightarrow +614,5 \text{ тис. грн до річного обсягу продукції.}$$

Очікувані зниження витрат завдяки:

1. Контролю закупівель і логістики (1% економії загальних витрат):

$$E_3 = B_3 * P_3 \quad (3.6)$$

де:

E_3 – річна економія на закупівлях та логістиці

B_3 – загальні витрати підприємства

P_3 – частка економії

$$1\% * 12178,4 \text{ тис. грн} = 121,8 \text{ тис. грн}$$

2. Раціоналізації витрат на оплату праці (0,5% економії):

$$E_0 = \text{ФОП} * P_0 \quad (3.7)$$

де:

E_0 – річна економія на оплаті праці;

ФОП – фонд оплати праці;

P_0 – частка економії.

$$0,5\% * 2922,8 \text{ тис. грн} = 14,6 \text{ тис. грн}$$

Загальний ефект оптимізації витрат: ~136,4 тис. грн на рік.

Покращення клієнтського сервісу завдяки новим управлінським процедурам (CRM, облік, аналіз задоволеності клієнтів тощо) дозволить очікувати зростання обсягів продажів щонайменше на 4%:

$$\text{ПД} = \text{ПП} * \text{Р}_к \quad (3.8)$$

де:

ПД – очікуваний приріст доходи;

ПП – поточна продуктивність праці (загальний дохід);

Р_к – очікуване зростання продажів.

$$4\% * 12290,2 \text{ тис. грн} = \sim 491,6 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток до впровадження: 0,9 тис. грн

Очікуваний сукупний ефект від зниження витрат і збільшення доходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Сукупний економічний ефект для ФОП Лантрат Ю.О.

Стаття вигід	Сума, грн
Зниження витрат через несвоєчасні рішення	52 000
Приріст продуктивності праці	614 500
Оптимізація витрат	136 400
Зростання обсягів продажів	491 600
Разом очікувані вигоди на рік	1 294 500 грн

Очікуване збільшення чистого прибутку:

$$0,9 \text{ тис. грн} + 1294,5 \text{ тис. грн} = 1295,4 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

Очікуване покращення показників ефективності (орієнтовно):

1. Продуктивність праці: з 945,4 до ~993,7 тис. грн/особу (+5%)
2. Рентабельність витрат на персонал: з 3,2% до ~10%
3. Коефіцієнт плинності кадрів: зниження на 3–5 п.п.
4. Рівень професійного розвитку: +5–10 п.п.
5. Рентабельність інвестицій у персонал: з 31,5% до ~100%+

Інвестиції в обсязі 82200 грн можуть окупитися вже в перші місяці після реалізації системи, приносячи щорічну вигоду у понад 1,29 млн грн. Це свідчить

про високу економічну доцільність удосконалення моніторингу системи менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Ю.О.

Для підтвердження економічної доцільності впровадження удосконаленої системи моніторингу менеджменту доцільно провести порівняльний аналіз ключових показників «до» та «після» реалізації змін, а також здійснити базові фінансові розрахунки ефективності інвестицій (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця основних показників

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна
Чистий прибуток, тис. грн	0,9	1 295,4	+1 294,5 тис. грн
Загальні витрати, тис. грн	12 178,4	12 042,0	-136,4 тис. грн
Операційні витрати, тис. грн	1 766,4	1 714,4	-52,0 тис. грн
Обсяг реалізації (оцінка), тис. грн	~12 290,2	~12 904,7	+614,5 тис. грн
Продуктивність праці, тис. грн/особу	945,4	993,7	+5,1%
Рентабельність витрат на персонал, %	3,2	~10,6	*3,3
Кількість клієнтів (умовно, приріст)	100%	104–110%	+4–10%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,4	10,0–12,0	↓

Джерело: сформовано автором

Інвестиції в удосконалення (впровадження CRM, KPI, навчання тощо) - 82,2 тис. грн. Очікуваний щорічний прибуток після реалізації змін - 1295,4 тис. грн.

Термін окупності (Payback Period):

$$TO = 82,2 \text{ тис. грн} / 1294,5 \text{ тис. грн} \approx 0,06 \text{ року } (\sim 3 \text{ тижні}) \quad (3.10)$$

Розрахунок ROI (коефіцієнт рентабельності інвестицій)

$$ROI = (\Delta\P / \text{Інвестиції}) * 100\% = (1294,5 / 82,2) * 100\% \approx 1574\%$$

(3.11)

Такий показник ROI підтверджує надзвичайно високий рівень економічної ефективності впроваджених змін для малого підприємства.

Розрахунок NPV (чиста приведена вартість)

Припустимо, строк оцінювання - 3 роки, дисконтна ставка - 10%.

$$NPV = \sum (ЧП_t / (1 + r)^t) - I \quad (3.12)$$

де:

ЧП_t - приріст прибутку за рік;

r - ставка дисконту;

I - інвестиції.

$$\begin{aligned} NPV &= (1294,5/1,1) + (1294,5/1,12) + (1294,5/1,13) - 82,2 \\ &= 1176,8 + 1070,7 + 973,3 - 82,2 = 3138,6 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Впровадження системи управлінського моніторингу дозволить ФОП Лантрат Ю.О. не тільки досягти суттєвого приросту чистого прибутку, а й забезпечити високу фінансову стійкість підприємства в середньостроковій перспективі. Усі фінансові коефіцієнти (Payback, ROI, NPV) підтверджують економічну доцільність і ефективність інвестицій.

Проведене економічне обґрунтування удосконалення системи моніторингу ефективності менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Ю.О. підтвердило високу доцільність запропонованих управлінських рішень. У результаті реалізації заходів очікується покращення ключових економічних і управлінських показників, зокрема:

1. Приріст чистого прибутку майже в 1,3 млн грн на рік.
2. Зменшення операційних витрат та підвищення ефективності витрат на персонал.
3. Поліпшення продуктивності праці майже на 5 % на одного працівника.
4. Скорочення плинності кадрів до оптимального рівня, зростання професійного розвитку.

Визначено, що найбільш вигідними напрямками удосконалення є:

1. Впровадження CRM-системи, яка дозволяє зменшити втрати через несвоєчасне ухвалення рішень, покращити обслуговування клієнтів і підвищити лояльність.

2. Автоматизація моніторингу KPI, що сприяє своєчасному виявленню відхилень і прийняттю обґрунтованих рішень.

3. Вдосконалення внутрішніх комунікацій, що забезпечує швидку адаптацію персоналу до нових процедур.

Розраховані фінансові показники (ROI, NPV, термін окупності) підтверджують високу рентабельність інвестицій, з мінімальним періодом повернення вкладених коштів.

У перспективі підприємство має можливість масштабувати оновлену систему моніторингу, інтегруючи додаткові функціональні модулі CRM, розширюючи перелік KPI відповідно до зростання структури, а також реалізуючи аналітику в реальному часі. Це створить передумови для сталого розвитку та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, управлінськи ефективними та стратегічно перспективними для малого підприємства в умовах динамічного ринку.

Проведене дослідження було спрямоване на пошук ефективних рішень щодо удосконалення системи моніторингу ефективності менеджменту на підприємстві ФОП Лантрат Юрій Олексійович, з урахуванням виявлених проблем та особливостей функціонування суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано напрями вдосконалення моніторингової діяльності, що передбачають перехід від інтуїтивного до системного управління з впровадженням конкретних інструментів оцінювання. Запропоновано впровадження чіткої структури моніторингу із залученням системи ключових показників ефективності (KPI), використанням елементів цифровізації управлінських процесів та підвищенням прозорості управлінських рішень. Також акцентовано увагу на необхідності регламентації процесів збору, обробки та аналізу даних у межах внутрішнього контролю.

Розроблено алгоритм удосконалення моніторингу, що включає етапи підготовки, впровадження, контрольних оцінок і зворотного зв'язку. Запропонований алгоритм відображає логічну послідовність дій, починаючи з визначення цілей і метрик оцінювання, і завершуючи прийняттям управлінських рішень на основі отриманих результатів. Особлива увага приділяється етапу інтеграції моніторингової системи в загальну структуру менеджменту підприємства та забезпеченню її адаптивності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Обґрунтовано економічну доцільність впровадження запропонованих рішень. Проведені розрахунки продемонстрували, що внаслідок реалізації удосконаленої системи моніторингу очікується покращення фінансово-економічних показників підприємства, зростання продуктивності управлінських процесів та зниження витрат, пов'язаних із неефективними управлінськими рішеннями. Таким чином, реалізація запропонованого підходу є обґрунтованою як з організаційної, так і з економічної точок зору.

Загалом, результати розділу підтвердили можливість і доцільність трансформації системи управління підприємства ФОП Лантрат Юрій Олексійович шляхом модернізації процесу моніторингу ефективності. Це сприятиме підвищенню рівня управлінської культури, своєчасному реагуванню на відхилення в діяльності підприємства та створенню передумов для сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів забезпечення ефективності системи менеджменту підприємства, що дозволило обґрунтувати шляхи її вдосконалення на прикладі ФОП Лантрат Юрій Олексійович.

У першому розділі було розглянуто теоретико-методичні засади функціонування системи менеджменту в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано основні наукові підходи до трактування ефективності менеджменту, зокрема – в контексті адаптивного управління, цифровізації бізнес-процесів та побудови систем моніторингу. Виокремлено основні методи оцінювання результативності управлінських рішень, серед яких методи порівняльного аналізу, інтегральної оцінки ефективності, побудова KPI та системи внутрішнього контролю. Також охарактеризовано кращі практики українських і міжнародних підприємств щодо побудови дієвого моніторингу, які стали основою для подальших розробок.

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності підприємства ФОП Лантрат Юрій Олексійович, зокрема охарактеризовано динаміку фінансово-господарських показників за 2020–2023 роки. Встановлено, що витрати на персонал у 2023 році становили 3565,8 тис. грн, при цьому рівень ефективності менеджменту залишався нестабільним через відсутність системного підходу до моніторингу. Аналіз наявної управлінської структури дозволив виявити низку проблем – неформалізованість процедур контролю, відсутність чітких метрик оцінювання ефективності та неузгодженість рішень між структурними підрозділами. У підрозділі 2.3 здійснено оцінку ефективності менеджменту, що показала значний потенціал для оптимізації – рентабельність інвестицій в персонал – 31,5%.

На основі виявлених проблем у третьому розділі було розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення моніторингу ефективності системи менеджменту. Запропоновано впровадження

багатоступеневої системи оцінювання, що охоплює фінансові, операційні та організаційні КРІ. Розроблено покроковий алгоритм моніторингу, що включає: постановку цілей; вибір ключових показників ефективності; регулярний збір даних; аналіз результатів; прийняття рішень та коригувальні дії.

Окремо обґрунтовано економічну доцільність запропонованих рішень. Моделювання показало, що за умови впровадження нової системи моніторингу можливо: підвищити продуктивність праці персоналу на 5,1%; зменшити операційні витрати щонайменше на 52 тис. грн.; скоротити коефіцієнт плинності кадрів протягом першого року впровадження.

У результаті запровадження запропонованих змін очікується зростання рентабельності витрат на персонал, до 106%, що свідчить про суттєве покращення якості управлінських процесів.

Таким чином, у роботі досягнуто поставленої мети – обґрунтовано теоретичні засади, проведено аналітичне оцінювання та запропоновано конкретні шляхи підвищення ефективності системи менеджменту підприємства шляхом удосконалення механізмів її моніторингу. Розроблені рекомендації мають прикладну цінність і можуть бути адаптовані до умов інших суб'єктів підприємницької діяльності малого бізнесу..

Практичні напрацювання дипломної роботи можуть бути впроваджені безпосередньо на підприємстві ФОП Лантрат Ю.О. та адаптовані іншими суб'єктами малого підприємництва. Результати дослідження мають прикладне значення і можуть бути використані у процесі підготовки управлінців, консультантів з менеджменту та фахівців із бізнес-розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства - Формування ринкової економіки, №25, 2011. С. 62-73
2. Алькема В.Г., Діденко В. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств - Вчені записки Університету «КРОК», №3(75), 2024. С.85-92
3. Алькема В.Г., Кінар'юв В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту - Вчені записки Університету «КРОК», №3(75), 2024. С. 143-149
4. Алькема В.Г., Скиба В.М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства - Актуальні питання економічних наук, №8, 2025. 21 с.
5. Балабанова Л. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2019. – 384 с.
6. Бондар-Підгурська І. І. Управління розвитком мікропідприємств: адаптивні моделі та механізми: монографія. – Київ: КНЕУ, 2020.
7. Буряк Г. Є., Боровик С. В. Менеджмент: підручник / Г. Є. Буряк, С. В. Боровик. – Київ: Ліра-К, 2019. – 416 с.
8. Виноградова О. О. Моніторинг ефективності системи менеджменту на підприємствах. – К.: Наукова думка, 2020.
9. Глушко О. В. Цифрові трансформації управлінських систем: виклики та перспективи // Економіка і організація управління. – 2021. – №4. – С. 87–92. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-4-87-92>
10. Грішнова О. А. Менеджмент: навч. посіб. / О. А. Грішнова. – Київ: Знання, 2020. – 324 с.
11. Дані з ЄДРПОУ щодо ФОП Лантрат Юрій Олексійович [Електронний ресурс] // UBKI. – URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/FO14252959>, вільний доступ. – Назва з екрана.

12. Журнал «Економіка та суспільство», №14 – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf, вільний доступ. – Назва з екрана.
13. Заяць О. В. Цифровізація облікових процесів у мікропідприємстві: практичний аспект // Облік і фінанси. – 2020. – №3(89). – С. 54–59.
14. Зінченко В. О. Особливості формування аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень у малому бізнесі // Фінанси, облік і аудит. – 2021. – №2. – С. 54–59.
15. Інститут післядипломної освіти НТУУ «КПІ». Основи менеджменту: навч. програма. – Київ: НТУУ «КПІ», 2021.
16. Інформація про фізичну особу-підприємця Лантрата Юрія Олексійовича [Електронний ресурс] // YouControl. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/73982891/, вільний доступ. – Назва з екрана.
17. Кибанов А. Я. Системний підхід у менеджменті підприємства: навч. посіб. / А. Я. Кибанов. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 280 с.
18. Кобець В. М. Методологічні засади моніторингу ефективності системи менеджменту підприємства – URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/3976/1/Стаття_Кобець.pdf, вільний доступ. – Назва з екрана.
19. Кучеренко С. К., Коваль К. О., Яковенко В. С. Організація логістичних процесів у проектній діяльності підприємств // Бізнес Інформ. – 2024. – №5. – С. 320–327.
20. Левківська О. І. Адаптивне управління в малій підприємницькій діяльності // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. – 2020. – №99. – С. 39–43.
21. Литвин Ю. М. Методологічне забезпечення моніторингу в системі управління малим підприємством // Наукові праці НУБіП України. – 2022. – №328. – С. 102–107.

22. Мельник І. І. Оцінювання ефективності управлінських рішень: методологія та практичні аспекти. – Київ: Наукова думка, 2018.
23. Мінаєва Т. О. Системи управлінського обліку в практиці українських мікропідприємств // Економіка та держава. – 2022. – №9. – С. 65–69.
24. Назаренко І. В. Ефективне управління мікробізнесом в умовах нестабільного ринку // Бізнес Інформ. – 2019. – №4. – С. 92–96.
25. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов – URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/7000>, вільний доступ. – Назва з екрана.
26. Носач Н. М., Єхіозарян А. Н., Полякова Є. С. Системи моніторингу ефективності: дослідження та практичні підходи – URL: https://re.gov.ua/re202403/re202403_131_NosachNM%2CYehiozaryanAH%2CPolyakovaYeS.pdf, вільний доступ. – Назва з екрана.
27. Петюх В. П., Мельниченко С. М. Теорія менеджменту: навч. посіб. / В. П. Петюх, С. М. Мельниченко. – Київ: КНЕУ, 2020. – 268 с.
28. Плотніков О. В. Основи теорії ефективності менеджменту: навч. посіб. / О. В. Плотніков. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 245 с.
29. Погорєлов С. О. Системний підхід до вдосконалення моніторингу в малому підприємстві // Економіка і організація управління. – 2021. – №1(41). – С. 112–117.
30. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 472 с.
31. Семко І.Б., Алькема В.Г., Мала І.Б., Москаленко Н.О., Пазєєва Г.М., Правдивець О.М., Рибалко І.В., Сингаївська О.О., Сумець О.М., Терехов В.І. Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія/за ред. ВГ Алькеми. Том 2 - Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», 2024
32. Тарасюк Л. В. Внутрішня комунікація як чинник ефективності малого бізнесу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2019. – №2. – С. 75–81.

33. Філатов С.А., Патекрикіна А.К. Управління персоналом логістичної компанії - Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»(протокол № 4 від 01 лютого 2023р.), 2022. 475 с.
34. Червяненко А. В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація // Механізм регулювання економіки. – 2006. – №1(37). – С. 46–48.
35. Шаров М. Г. Системи моніторингу в управлінні підприємством // Наукові праці. – 2019. – Т. 44. – С. 12–23.
36. Шкарпетко Н. Ю. Системи контролю в мікробізнесі: сучасні вимоги та шляхи реалізації // Економіка. Фінанси. Право. – 2021. – №12. – С. 45–49.
37. Штоквіш В. А. Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. / В. А. Штоквіш. – Черкаси: ЧДТУ, 2021. – 312 с.
38. Apple Inc. Annual Report 2023 – URL: <https://www.apple.com/investor>, вільний доступ. – Назва з екрана.
39. Gritsun A. Strategic Management and Performance Evaluation in Global Companies: A Case Study of Apple, Nestlé, and Toyota // Business & Economics Journal. – 2018. – Vol. 22(3). – P. 125–136. DOI: 10.1016/j.buseco.2018.02.004
40. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2020.
41. Nestlé. Nestlé Annual Review 2023 – URL: <https://www.nestle.com>, вільний доступ. – Назва з екрана.
42. OECD. Principles of Corporate Governance – OECD Publishing, 2015. – URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>, вільний доступ. – Назва з екрана.
43. Osvita.ua. Основи менеджменту підприємства – URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15415/>, вільний доступ. – Назва з екрана.
44. Toyota Motor Corporation. Toyota Annual Report 2023 – URL: <https://www.toyota-global.com>, вільний доступ. – Назва з екрана.
45. Wikipedia. Менеджмент – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>, вільний доступ. – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність підприємства за 2023 рік

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	54	41
первісна вартість	1001	537	66
накопичена амортизація	1002	483	25
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 147	1 666
первісна вартість	1011	5 154	4 822
знос	1012	4 007	3 156
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	220	337
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 421	2 044
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 791	10 782
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	6 791	10 782
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 298	17 341
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 148	283
з бюджетом	1135	250	373
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	91 712	85 302
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 002	2 238
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	81 572	211 044
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	81 572	211 044
Витрати майбутніх періодів	1170	662	653
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зоб'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	540	1 229
Усього за розділом II	1195	193 975	329 245
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	195 396	331 289

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіювий) капітал	1400	702	702
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	175	175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 568	83 937
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	31 445	84 814
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 509	6 370
розрахунками з бюджетом	1620	3 532	9 944
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 128	1 005
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	43
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 370	5 294
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	146 574	218 472
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 910	6 348
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	56	4
Усього за розділом III	1695	163 951	246 475
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	195 396	331 289

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	494 196	310 040
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(295 301)	(226 984)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	198 895	83 056
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	16 221	49 892
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(139 465)	(111 514)
Витрати на збут	2150	(3 337)	(533)
Інші операційні витрати	2180	(7 202)	(9 790)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	65 112	11 111
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1	-
Інші доходи	2240	853	22
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(828)	(3)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	65 138	11 130
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11 769)	(2 004)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	53 369	9 126
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	53 369	9 126

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	221
Витрати на оплату праці	2505	123 094	138 139
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 689	20 517
Амортизація	2515	542	708
Інші операційні витрати	2520	303 980	185 713
Разом	2550	445 305	345 298

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Річна фінансова звітність підприємства за 2022 рік

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	54
первісна вартість	1001	471	537
накопичена амортизація	1002	471	483
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 838	1 147
первісна вартість	1011	5 242	5 154
знос	1012	3 404	4 007
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	359	220
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 197	1 421
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 498	6 791
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	8 498	6 791
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 073	6 298
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 047	1 148
з бюджетом	1135	85	250
у тому числі з податку на прибуток	1136	73	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	9	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	30 534	91 712
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 022	5 002
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 595	81 572
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	40 595	81 572
Витрати майбутніх періодів	1170	2 172	662
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 503	540
Усього за розділом II	1195	108 538	193 975
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	110 735	195 396

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	702	702
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	175	175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 442	30 568
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	22 319	31 445
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	476	4 509
розрахунками з бюджетом	1620	4 247	3 532
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1 128
розрахунками зі страхування	1625	26	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	8 729	3 370
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	70 383	146 574
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 540	5 910
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15	56
Усього за розділом III	1695	88 416	163 951
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	110 735	195 396

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	310 040	335 833
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(226 984)	(202 962)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	83 056	132 871
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	49 892	2 713
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(111 514)	(98 768)
Витрати на збут	2150	(533)	(2 993)
Інші операційні витрати	2180	(9 790)	(7 795)
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 111	26 028
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	141
Інші доходи	2240	22	-
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(3)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11 130	26 169
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 004)	(4 727)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	9 126	21 442
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 126	21 442

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	221	94
Витрати на оплату праці	2505	138 139	139 449
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 517	21 575
Амортизація	2515	708	1 177
Інші операційні витрати	2520	185 713	150 223
Разом	2550	345 298	312 518

Річна фінансова звітність підприємства за 2021 рік

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	126	-
первісна вартість	1001	471	471
накопичена амортизація	1002	345	471
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2 234	1 838
первісна вартість	1011	4 750	5 242
знос	1012	2 516	3 404
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	219	359
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 579	2 197
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	19 673	8 498
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	19 673	8 498
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 103	19 073
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 680	4 047
з бюджетом	1135	-	85
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	73
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	103
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	93 812	30 534
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 011	2 022
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	33 265	40 595
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	33 265	40 595
Витрати майбутніх періодів	1170	2 558	2 172
Частка перестраховика у страхових резервах: у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 911	1 503
Усього за розділом II	1195	165 013	108 632
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	167 592	110 829

Пасив	Код рвдса	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	702	702
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
смієйний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	175	175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 574	21 536
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	19 451	22 413
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	266	476
розрахунками з бюджетом	1620	4 661	4 247
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 125	-
розрахунками зі страхування	1625	-	26
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11 866	8 729
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	128 703	70 383
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 645	4 540
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	15
Усього за розділом III	1695	148 141	88 416
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	167 592	110 829

С/П Амфрієв
Дмитро

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	335 833	312 567
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(202 962)	(201 049)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	132 871	111 518
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 713	15 779
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(98 768)	(100 606)
Витрати на збут	2150	(2 993)	(1 300)
Інші операційні витрати	2180	(7 795)	(3 023)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	26 028	22 368
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	235	289
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(6)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-