

**Міністерство освіти і науки України  
Державний торговельно-економічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Удосконалення системи менеджменту підприємства»

(за матеріалами ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ФІРМА «ЯРАЛ»,

м. Черкаси)

Здобувача вищої освіти  
II курсу, групи МО-21з(м),  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Менеджмент організацій»  
заочної форми навчання

Аліни  
Павленко

Науковий керівник  
д-р. екон. наук, доцент

Іван  
Заюков

Гарант освітньої програми  
д-р. екон. наук, професор

Наталія  
Корж

Вінниця 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «ФІРМА «ЯРАЛ».....	16
2.1 Організаційна характеристика ПП «Фірма «Ярал».....	16
2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал».....	21
2.3 Аналіз ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів ПП «Фірма «Ярал».....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «ФІРМА «ЯРАЛ».....	36
3.1 Удосконалення механізму формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».....	36
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається, потреба в надійній та ефективній системі менеджменту підприємства ніколи не була такою критичною, як сьогодні. Оскільки сучасні підприємства, особливо вітчизняні, стикаються зі зростаючою складністю, конкуренцією та технологічним прогресом. Крім того вітчизняні підприємства змушені функціонувати у одних з найбільш складних умовах господарювання через повномасштабну війну та усіма її негативними наслідками. Тому актуальність постійного удосконалення системи менеджменту підприємства є очевидною.

Система менеджменту підприємств повинна перебувати під постійним удосконаленням та розвитком. Саме це є головною гарантією успіху підприємства на ринку в найбільш несприятливих умовах. Вище переліченим й обумовлена актуальність обраної теми для дослідження.

Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі представлено велику кількість праць присвячених вивченню окресленої проблеми. Зокрема, вагомий внесок у розкриття даної теми здійснили: Артющок К.А., Баранов В.В., Бойда С., Бут-Гусаїм О.Г., Василик Н.М., Гавкалова Н.Л., Гнідунець Д.В., Гринько Т.В., Демченко В.Ю., Джерелюк Б.О., Драган О.І., Йовса М.М. та інші. Результати їх наукової діяльності стали основою для проведення даного дослідження та виконання кваліфікаційної роботи на тему: «Удосконалення системи менеджменту підприємства». Попри велику кількість досліджень у даній сфері актуальність теми лише зростає в сучасних умовах воєнного стану, у яких доводиться функціонувати сучасним вітчизняним підприємствам.

*Метою кваліфікаційної роботи* є узагальнення теоретичних положень процесу удосконалення системи менеджменту підприємства та розробка практичних пропозицій щодо підвищення його ефективності на ПП «Фірма «Ярал».



Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві;
- надати організаційну характеристику ПП «Фірма «Ярал»;
- провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал»;
- здійснити аналіз ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів ПП «Фірма «Ярал»;
- запропонувати удосконалення механізму формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

*Об'єктом дослідження* є процес удосконалення системи менеджменту підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні засади удосконалення системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

*Інформаційною базою* дослідження слугувала чинна законодавча база України, офіційна фінансова та статистична звітність ПП «Фірма «Ярал» за 2020-2022 рр., Статут підприємства, наукові праці іноземних та вітчизняних дослідників у сфері менеджменту, інформація представлена у вільному доступі в мережі Інтернет, а також інші відкриті джерела інформації.

В ході дослідження були використані такі *методи*: теоретичного узагальнення – для вивчення сутності поняття «система менеджменту підприємства»; дедукції та індукції – для визначення ключових елементів системи менеджменту підприємства; аналізу та синтезу – при наданні організаційній характеристиці ПП «Фірма «Ярал»; техніко-економічний аналіз – для оцінки ефективності діючої системи менеджменту підприємства; якісний та кількісний аналіз – для аналізу та оцінки складу й структури персоналу підприємства; графічний та табличний – для наочної інтерпретації отриманих результатів; планування та прогнозування – для розробки практичних рекомендацій щодо

удосконалення системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал», а також оцінки їх ефективності тощо.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення діючої системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Розроблені рекомендації у даній кваліфікаційній роботі носять практичну цінність. Це підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів у практичну діяльність ПП «Фірма «Ярал».

*Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.* XII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» з публікацією статті на тему: «Теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві» (Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 08.10.2023). XI Всеукраїнська студентська-науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» з публікацією статті на тему: «Особливості менеджменту підприємства в сучасних умовах» (Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 21.04.2023).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 52 сторінки основного тексту, 12 таблиць та 13 рисунків, 1 додаток. У кваліфікаційній роботі використано 50 літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Нинішнє ринкове середовище є досить динамічним, у якому знаходиться велика кількість швидкозмінних факторів, що породжує нестабільність та невизначеність. Функціонування для підприємств у таких умовах є вкрай складним та вимагає вміння оперативно відслідковувати зміни, прогнозувати їх та завдяки ефективним рішенням пристосовуватися до них. Відповідно на перший план виходить система менеджменту, яка може забезпечити високу гнучкість підприємства до мінливого бізнес-середовища [1].

Особливої актуальності зазначене набуває для вітчизняних підприємств, які протягом останніх років стикаються з великою кількістю негативних факторів. Як наслідок лєвова частина підприємств ліквідувалися, а близько 40 % є збитковими [12]. Зуміли не лише зберегти свої ринкові позиції, але й наростити, лише ті вітчизняні підприємства, які сформували ефективну систему менеджменту. Такі підприємства є більш захищеними від появи на ринку так званих «чорних лебедів» й завдяки вмілому управлінню здатні адаптуватися до найбільш несприятливих сценаріїв розвитку. На жаль в Україні досить мала кількість підприємств, які мають ефективну систему менеджменту. Більшість підприємств недооцінюють дане питання і як результат отримують негативні наслідки від такої ситуації [44].

Формування ефективної системи менеджменту є важливим як на макро-, так й мікро-рівні. Вивчення даного питання слід розпочати з дослідження поняття «система менеджменту підприємства». Опрацювання великого масиву наукової літератури дозволило виявити велике різноманіття підходів щодо тлумачення даного терміну [7]. Питання вивчення поняття «система менеджменту підприємства» знаходилося й продовжує знаходитися в центрі уваги великої кількості сучасних науковців. Кожен з дослідників, який розкривав дане поняття



намагається надати власне його тлумачення. Саме це й породило існування різних точок зору. У табл. 1.1 виділено декілька найбільш поширених у науковій думці підходів щодо тлумачення поняття «система менеджменту підприємства».

Таблиця 1.1 – Найбільш поширені наукові підходи щодо тлумачення поняття «система менеджменту підприємства»

Автор	Система менеджменту підприємства – це ...
Гнідунець Д.В., Безгін К.С.	«комплексна методологія та система інструментів, що використовуються для планування, координації, контролю і оцінки всіх аспектів діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей»
Гринько Т.В.	«структурований набір процесів, методів та підходів, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її мети»
Демченко В.Ю.	«набір принципів, структур та механізмів, які допомагають підприємству забезпечувати відповідність інтересам акціонерів, ефективно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами та забезпечувати сталий розвиток»
Джур О.Є, Шулякова А.С.	«узгоджений підхід та структура, які визначають роль та функції керівництва в організації та способи взаємодії зі всіма її структурними одиницями»
Йовса М.М.	«комплекс взаємопов'язаних елементів, методів, процедур і структур, які використовуються для управління підприємством з метою досягнення його цілей і успішного функціонування»
Лозовський О.М., Гусак К.Ю.	«цілісна сукупність взаємозв'язаних елементів менеджменту (об'єктів, суб'єктів, функцій), що взаємодіють задля забезпечення розвитку організації»
Павловські Г.	«сукупність елементів, пов'язаних між собою всі бізнес-процеси підприємства, створює загальний механізм задля досягнення цілей підприємства, спрямованих на задоволення збалансованих вимог всіх зацікавлених сторін»
Черчик Л.М.	«сукупність усіх служб підприємства, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування підприємства»

*Джерело:* узагальнено автором за даними [7, 9, 11, 14, 17, 19, 23, 36].

Систематизація наукових підходів дозволяє констатувати відсутність єдиного підходу щодо визначення поняття «система менеджменту підприємства». Хоча за своїм змістом усі розглянуті терміни є досить подібними між собою. Вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення цього терміну. На нашу думку, під системою менеджменту підприємства розглядати: «керівний апарат

підприємства, який за допомогою сукупності різних інструментів, процесів, методів впливати на керовану підсистему з метою досягнення поставлених цілей та основної мети».

Система менеджменту підприємства формується та впроваджується з метою покращення ефективності, підвищення якості продукції або послуг, зменшення ризиків і досягнення стратегічних цілей підприємства, здатності до швидкої адаптації за умов швидкозмінних умов його функціонування [6]. Вона може включати в себе стандарти, процедури, методи, системи управління якістю, стратегічне планування, аналіз даних та інші компоненти, спрямовані на покращення управління та досягнення успіху на ринку. Загалом, система менеджменту підприємства спрямована на забезпечення систематичного і структурованого підходу до управління всіма аспектами підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку [38].

Відповідно від того, як сформована система менеджменту залежить управління усіма процесами підприємства, досягнення поставлених цілей та мети, а також загальний його успіх на ринку. Тому першочерговим для будь-якого підприємства є завдання щодо формування системи менеджменту. У науковій літературі існують різноманітні підходи щодо формування системи менеджменту підприємства та елементів, які вона повинна включати [43].

За найбільш узагальненим підходом система менеджменту підприємства складається з двох складових: керуючої та керованої підсистеми. Керуюча підсистема включає управлінський апарат, топ-менеджмент підприємства, яке завдяки прийняттю управлінських рішень впливають на керовану підсистему. Керована підсистема – це та частина системи менеджменту, на яку здійснює вплив керуюча підсистема [4]. До керованої підсистеми відноситься місія та цілі підприємства, бізнес-процеси, фінансові, кадрові, технічні та інші ресурси. Вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему здійснюється завдяки використанню різного арсеналу інструментів, методів, принципів, механізмів, функцій. Відповідно від того як саме побудована система менеджменту підприємства



залежить ефективність управління, впливу керуючої підсистеми на керовану [1].

На рис. 1.1 наведено схематичне зображення системи менеджменту підприємства.

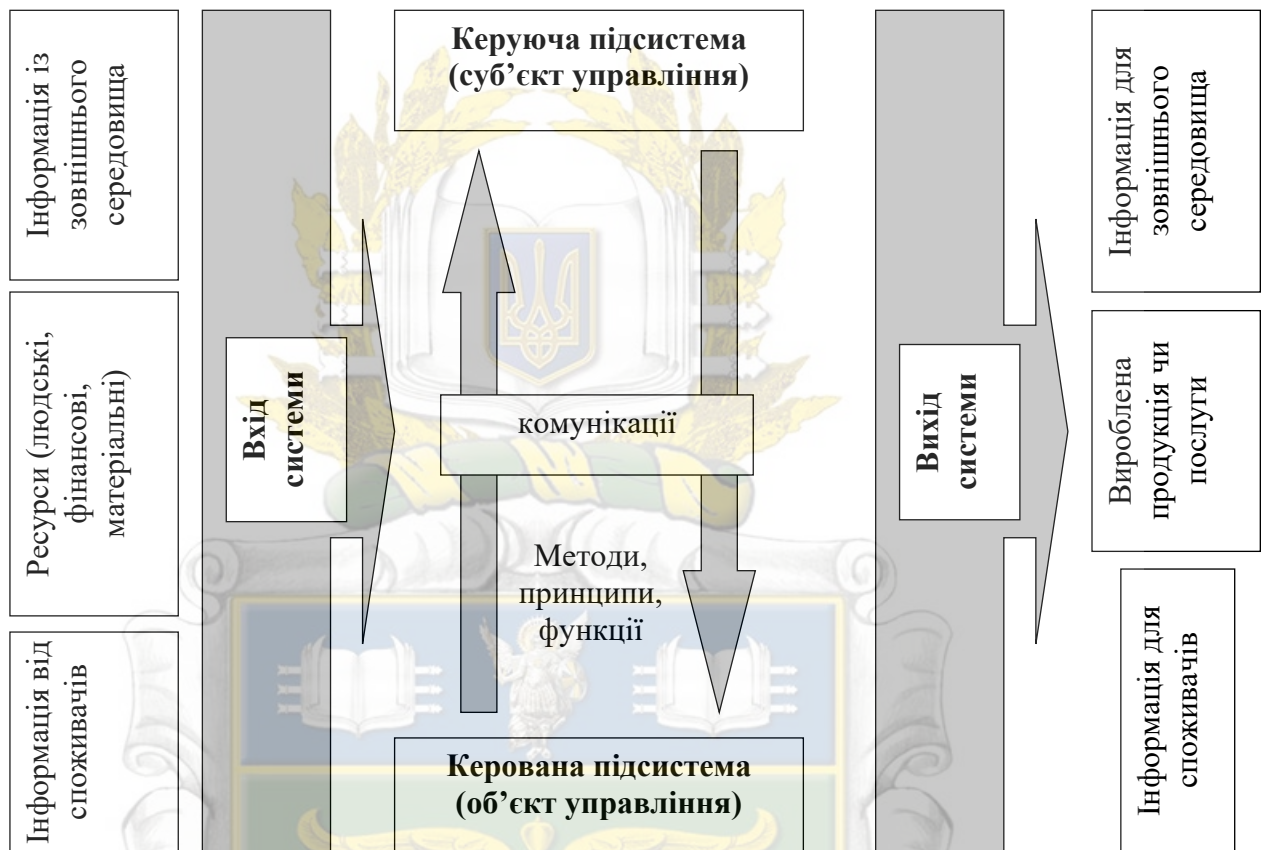


Рисунок 1.1 – Система менеджменту підприємства

*Джерело:* складено автором за даними [46].

Як видно з рис. 1.1 система менеджменту допомагає координувати різні функціональні області підприємства і забезпечує ефективне використання ресурсів, щоб забезпечити стійкий успіх бізнесу. Зауважимо, що кожна система менеджменту підприємства є унікальною й у собі містить велику кількість елементів, процесів, які складно точно відтворити на будь-якому іншому підприємстві. Зокрема, кожна система менеджменту підприємства використовує різні принципи, методи для управління, задіює різноманітні інструменти [32]. Своєю чергою вдалий вибір методів та інструментів впливу залежить від низки факторів зовнішнього й внутрішнього середовища. Крім того кожне підприємство володіє різним рівнем фінансового забезпечення, кадровими ресурсами, має різну

інформаційну систему, яка забезпечує швидкість надходження інформації, організаційну структуру, через яку здійснюється управління тощо. Саме тому в різних умовах найбільш ефективними будуть різні інструменти, методи та принципи управління [7].

До основних компонентів системи менеджменту підприємства відносяться наступні елементи [9, 33, 38]:

- функції управління – види діяльності менеджерів в процесі управління. Як основні виокремлюють: планування, організацію, мотивацію, контроль;
- інформація – від швидкості надходження, передачі інформації залежить ефективність прийнятих управлінських рішень;
- процес управління – об'єднання функцій і структури через певний механізм;
- структура управління – це склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління;
- механізм управління – це сукупність функцій, важелів, методів, інструментів та стимулів управління, що забезпечують взаємозв'язок його підсистем;
- об'єкт управління – сукупність соціальних, економічних та технічних ресурсів підприємства – те, на що направлене управління;
- суб'єкт управління (управляюча підсистема) – особа або група осіб, які встановлюють цілі перед об'єктом управління і контролюють їх досягнення - той або ті, хто здійснює управління.

Окремо слід виділити мету (місію) та цілі підприємства. Система менеджменту підприємства повинна бути підпорядкованою саме меті та цілям й бути направлена на їх досягнення [41].

Зазначимо, що від побудови, взаємодії усіх елементів у комплексі залежить ефективність менеджменту підприємства. Тому на самому початку заснування підприємства необхідно приділити увагу формуванню системи менеджменту підприємства. Її формування визначає загальне управління підприємством, порядок взаємодії на підприємстві, ієрархію, механізм передачі інформації тощо.

Формування системи менеджменту на підприємстві є ключовим етапом у розвитку будь-якого бізнесу. Ефективна система менеджменту допомагає підприємству досягти своїх цілей, оптимізувати робочі процеси, забезпечити якість продукції або послуг, знизити витрати і збільшити прибуток. Система менеджменту повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у середовищі та бізнес-потребах підприємства [11].

Як уже зазначалося вище, кожне підприємство має унікальну систему менеджменту. В незалежності від цього розроблено низку наукових принципів, яким вона повинна відповідати при формуванні. На рис. 1.2 відображено основоположні принципи формування системи менеджменту підприємства.



Рисунок 1.2 – Основоположні принципи формування системи менеджменту підприємства

*Джерело:* узагальнено автором за даними [21, 45-48].



Також при формуванні системи менеджменту важливу роль відіграє належне нормативне забезпечення. Воно включає задокументовані належним чином акти, документи, які регулюють функціонування системи менеджменту, визначають основні правила впливу керуючої на керовану підсистему, визначають основний набір методів та інструментів, які використовують при здійсненні управління. Нормативне забезпечення включає у себе різноманітні положення, інструкції, правила, які регулюють систему менеджменту підприємства [36]. Нормативне забезпечення необхідне з метою упорядкування системи менеджменту, встановлення єдиних правил її функціонування. Це необхідне, щоб унеможливити зловживання окремими процедурами з боку посадових осіб підприємства, встановити правила взаємодії керуючої підсистеми з керованою. Відсутність нормативного забезпечення може призвести до збоїв у системі менеджменту підприємства [15].

На основі опрацювання наукової літератури на рис. 1.3 можемо представити етапи процесу формування системи менеджменту підприємства.

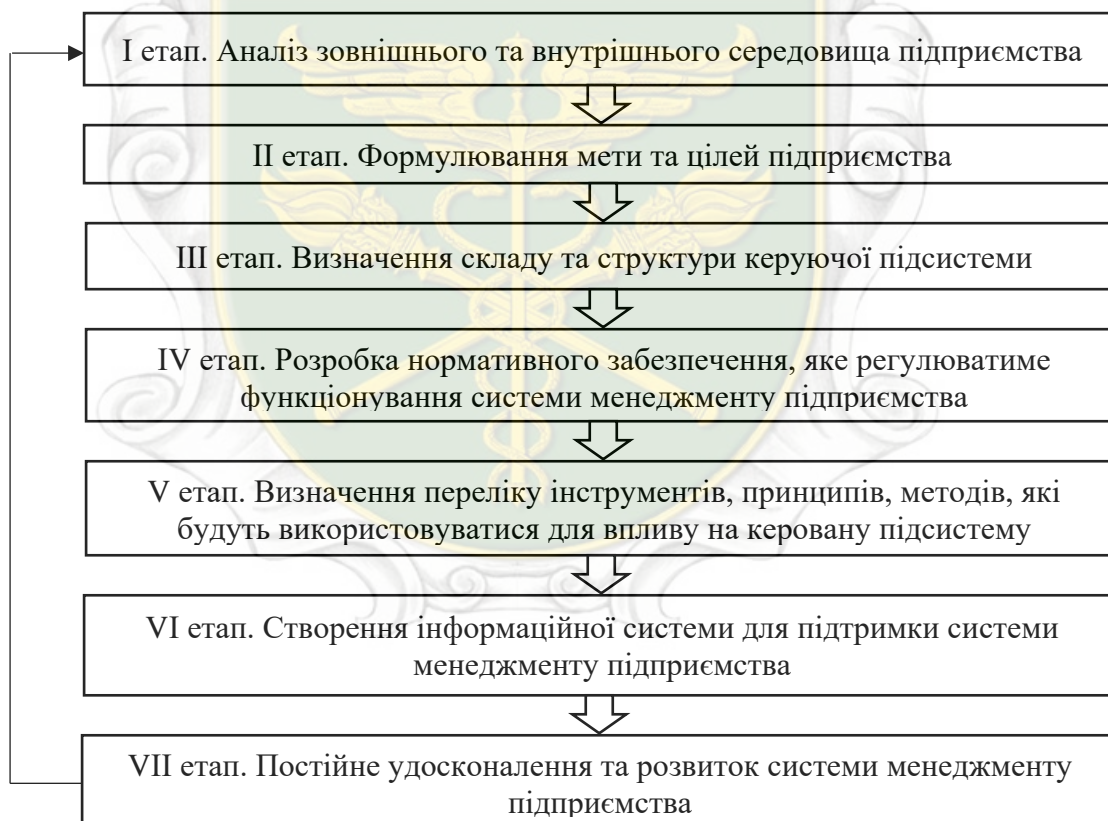


Рисунок 1.3 – Етапи процесу формування системи менеджменту підприємства

*Джерело:* узагальнено автором за даними [2].

Процес формування системи менеджменту підприємства не є жорстко стандартизований. Підприємства можуть доповнювати запропоновані вище етапи власними. Ми ж навели найбільш універсальний підхід до формування системи менеджменту підприємства. На першому етапі проводиться всебічний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Система менеджменту підприємства повинна формуватися виходячи з стану середовища його функціонування, а також відповідати власним можливостям [34].

На другому етапі визначається мета та цілі підприємства. Система менеджменту підприємства повинна бути направленою саме на досягнення мети й цілей. Виходячи з отриманої інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, а також сформульованої мети й завдань визначається склад та структуру керуючої підсистеми. Керуюча підсистема включає топ-менеджмент підприємства. Її склад залежить у першу чергу від розмірі підприємства. Чим більша чисельність працівників на підприємстві, ускладнена організаційна структура, тим ширшим є склад системи менеджменту [7].

Після цього розробляється нормативне забезпечення, яке регулюватиме функціонування системи менеджменту підприємства. Це повинно включати різні положення, інструкції, які визначатимуть права та обов'язки членів керуючої підсистеми, політику системи менеджменту підприємства.

Вплив керуючої підсистеми на керовану здійснюється через спеціальні методи та інструменти. Тому заздалегідь слід визначити комплекс методів та інструментів, які буде використовувати керуюча підсистема при взаємодії/впливі на керовану підсистему. При цьому постійно відбуваються зміни, трансформуються методи, з'являються нові інструменти [31]. Тому арсенал методів та інструментів впливу керуючої підсистеми підприємства повинен постійно переглядатися та розширюватися. Ті методи й інструменти, які не приносять бажаного результату повинні бути виключені, вони змінюються більш сучасними. Цей процес оновлення повинне відбуватися безперервно й сприяти підвищенню ефективності управління підприємством [38].

Основою управління є рішення, які приймаються на основі отриманої інформації. Від якості, достовірності, повноти отриманої інформації залежить ефективність прийнятих рішень. Саме тому на перший план виходить формування інформаційної системи на підприємстві, яка слугуватиме у якості підтримки системи менеджменту підприємства [23]. Інформаційна система повинна включати у себе спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволить автоматизувати процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації. Від цього залежатиме швидкість реагування системи менеджменту підприємства на зміни, що дозволить оперативно приймати необхідні рішення [32].

Формування системи менеджменту підприємства не завершується послідовним виконанням усіх вище описаних етапів. Щоб домогтися її ефективності необхідно забезпечити постійне удосконалення та розвиток системи менеджменту підприємства. Внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є змінним, відповідно система менеджменту підприємства також повинна реагувати на це й змінюватися [30]. Тому можна стверджувати, що процес формування системи менеджменту підприємства є неперервним. Лише за таких умов можна забезпечити її високу ефективність та гнучкість в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Зокрема, останньою тенденцією є цифрова трансформація бізнесу, яка має вплив й на систему менеджменту підприємства. З метою підвищення її ефективності в сучасних умовах найбільш дієвим способом є впровадження у систему менеджменту підприємства цифрові технології, які дозволяють автоматизувати окремі бізнес-процеси, позбавити керуючу підсистему від виконання малоефективних рутинних операцій, пришвидшити процес обміну інформацією [21]. Цифрові технології повинні стати невід'ємною частиною системи менеджменту підприємства. Підприємства повинні відслідковувати сучасні тенденції та використовувати їх з метою підвищення ефективності функціонування системи менеджменту. Відтак система менеджменту підприємства повинна бути під постійним удосконаленням та розвитком, що є основою забезпечення її ефективності [38].



Таким чином, основою забезпечення ефективної роботи підприємства, досягнення ним поставлених цілей, адаптації до мінливих умов господарювання, є формування системи менеджменту. Під останнім слід розуміти певний керівний апарат підприємства, який за допомогою сукупності різних інструментів, процесів, методів впливати на керовану підсистему з метою досягнення поставлених цілей та основної мети. Підприємств повинні приділяти достатню увагу формуванню системи менеджменту підприємства, бо від цього залежить ефективність управління та відповідно досягнення поставлених цілей. Встановлено, що формування системи менеджменту підприємства є складним та багатоетапним процесом. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємства, допомагаючи досягати стратегічних цілей, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати якість продукції або послуг. Для досягнення успіху, підприємство повинно постійно вдосконалювати свою систему менеджменту та адаптувати її до змінних умов ринку та оточення. Перспективи розвитку систем менеджменту включають цифрову трансформацію, зростання ролі сталості та розвиток сучасних підходів. Враховуючи ці фактори, підприємства можуть забезпечити свою конкурентоспроможність і сталість у глобальному бізнес-середовищі.

#### *Висновки до першого розділу*

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві, а саме: визначено, що система менеджменту підприємства представляє собою керівний апарат, який має відповідні повноваження та здійснює керівництво всією керованою підсистемою. Між керуючою та керованою підсистемами існує прями та зворотний зв'язок. Система менеджменту здійснює своє завдання за допомогою таких груп методів, як: адміністративних, економічних та соціально-психологічних. Ефективність системи менеджменту досягається завдяки її безперервному розвитку під впливом останніх досягнень науки та техніки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «ФІРМА «ЯРАЛ»

#### 2.1 Організаційна характеристика ПП «Фірма «Ярал»

Об'єктом кваліфікаційної роботи є приватне підприємство «Фірма «Ярал», що зареєстроване за юридичною адресою: Україна, 18001, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Надпільна, будинок 265, квартира 3. Проводить свою діяльність у сфері митної брокерської діяльності, а саме шляхом надання послуг при перевезеннях вантажу. Свою діяльність ПП «Фірма «ЯРАЛ» проводить на основі виданої ліцензії Державною митною службою України з номером АА001204, яка діє безстроково. У табл. 2.1 наведено основні відомості про досліджуване підприємство.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПП «Фірма «Ярал»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Приватне підприємство «Фірма «Ярал»
2	Скорочена назва підприємства	ПП «Фірма «Ярал»
3	Юридична адреса	Україна, 18001, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Надпільна, будинок 265, квартира 3
4	Код ЄДРПОУ	14204829
5	Дата реєстрації	21.10.2002
6	Розмір статутного капіталу	8002 грн.
7	Директор	Олексієнко Тетяна Михайлівна
8	Основний вид діяльності	52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях
9	Інші види діяльності	82.19 Фотокопіювальні роботи, підготовка документації та інші види спеціалізованого конторського обслуговування 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом

*Джерело:* складено автором за даними [10].

Діяльність ПП «Фірма «Ярал» проводить на території України та керується у всьому чинним вітчизняним законодавством. Зокрема, до них слід віднести Конституцію України [18], Господарський [8], Закони України «Про діяльність

митних брокерів» [26], «Про зовнішньоекономічну діяльність» [27], «Про інвестиційну діяльність» [28], «Про інноваційну діяльність» [29] тощо. Головним внутрішнім документом ПП «Фірма «Ярал» є статут, який визначає основні напрямки діяльності товариства, визначає вищі органи управління та їх обов'язки. Єдиним власником та водночас директором підприємства є Олексієнко Тетяна Михайлівна. За час свого функціонування жодних штрафних санкцій з боку контролюючих державних контролюючих органів влади. ПП «Фірма «Ярал» подає своєчасно усі фінансові звіти, які відображають достовірні дані про фінансові результати у відповідні органи.

Згідно статуту ПП «Фірма «Ярал» його основними видами діяльності є:

- посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
- надання послуг і консультацій фізичним і юридичним особам у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- внутрішні перевезення вантажів автомобільним транспортом;
- транспортне експедирування;
- відкриття ліцензійних складів та послуги брокера, митне оформлення вантажів;
- здійснення експортно-імпоротної діяльності;
- інші види діяльності, які не заборонені законодавством України.

ПП «Фірма «Ярал» займається митним брокерством, надає комплекс послуг, пов'язаних з імпортом та експортом товарів через міжнародні кордони. Діяльність ПП «Фірма «Ярал» відіграє вирішальну роль у полегшенні переміщення товарів, одночасно забезпечуючи дотримання різноманітних митних правил і вимог. ПП «Фірма «Ярал» пропонує такий перелік послуг:

- митне оформлення, товариство спеціалізується на митних правилах і вимогах до документації в різних країнах. Команда досвідчених митних брокерів ПП «Фірма «Ярал» гарантує, що вантажі клієнтів відповідатимуть усім необхідним митним вимогам, зменшуючи ризик затримок і штрафів;
- допомагає клієнтам точно визначити відповідну тарифну класифікацію для їхніх товарів, допомагаючи їм мінімізувати витрати на мито;



– пропонує комплексні консультаційні послуги з дотримання торгових норм, допомагаючи клієнтам зрозуміти та дотримуватися останніх торговельних законів, санкцій і ембарго;

– проводить оформлення документів, спрощує документообіг, пов'язаний з міжнародними відправленнями, включаючи підготовку та перевірку рахунків-фактур, коносаментів, сертифікатів походження та інших необхідних документів;

– надає персоналізовані консультації для оптимізації ланцюжка поставок, мінімізації витрат і підвищення ефективності міжнародних операцій;

– координація вантажних перевезень і логістики. ПП «Фірма «Ярал» пропонує додаткові логістичні послуги, включаючи організацію транспортування, складування та розподілу, щоб забезпечити повне комплексне рішення для клієнтів.

Завдяки широкій мережі партнерів і агентів по всьому світу ПП «Фірма «Ярал» здійснює митне оформлення та транспортну логістику практично в будь-якій країні, забезпечуючи безперебійне переміщення вантажу через кордони. ПП «Фірма «Ярал» використовує найсучасніше програмне забезпечення та системи для митних брокерів, щоб оптимізувати процеси, підвищити прозорість і забезпечити видимість статусу відправлень у реальному часі.

ПП «Фірма «Ярал» має велику кількість клієнтів по всій території України. Фактично усіма потенційними клієнтами ПП «Фірма «Ярал» є всі компанії, які займаються експорт-імпортними операціями. На разі основними клієнтами ПП «Фірма «Ярал» є такі підприємства як: ТОВ «Демар ПЛЮС», ТОВ «Потейто Агро», ТОВ «Мілворлд» та інші. Головними перевагами підприємства на ринку є високоякісне обслуговування, суворе дотримання договірних зобов'язань та широкий асортимент супутніх послуг.

Митно-брокерські послуги є важливими для компаній, які займаються міжнародною торгівлею, оскільки вони допомагають забезпечити ефективне переміщення товарів через кордони, залишаючись сумісними з митними правилами та торговими угодами, що постійно змінюються. Ці послуги зрештою

сприяють плавному перебігу глобальної торгівлі та успіху компаній, які займаються міжнародною торгівлею.

У ПП «Фірма «Ярал» основна мета полягає в тому, щоб надати підприємствам змогу розширити свій глобальний охоплення шляхом спрощення складності митного оформлення та дотримання торгових норм. ПП «Фірма «Ярал» прагне надавати надійні, ефективні та рентабельні митно-брокерські рішення, що полегшує міжнародну торгівлю для клієнтів.

Рівень конкуренції на ринку брокерських послуг в Україні є досить високим. Головними конкурентами ПП «Фірма «Ярал» на ринку України є ПП «Вантажні перевезення «Експрес», ТОВ «Група компаній з вантажних перевезень», ТОВ «Логістик» тощо. Високий рівень конкуренції стимулює ПП «Фірма «Ярал» до постійного розвитку та удосконалення.

На рис. 2.1 відображено організаційну структуру управління ПП «Фірма «Ярал».

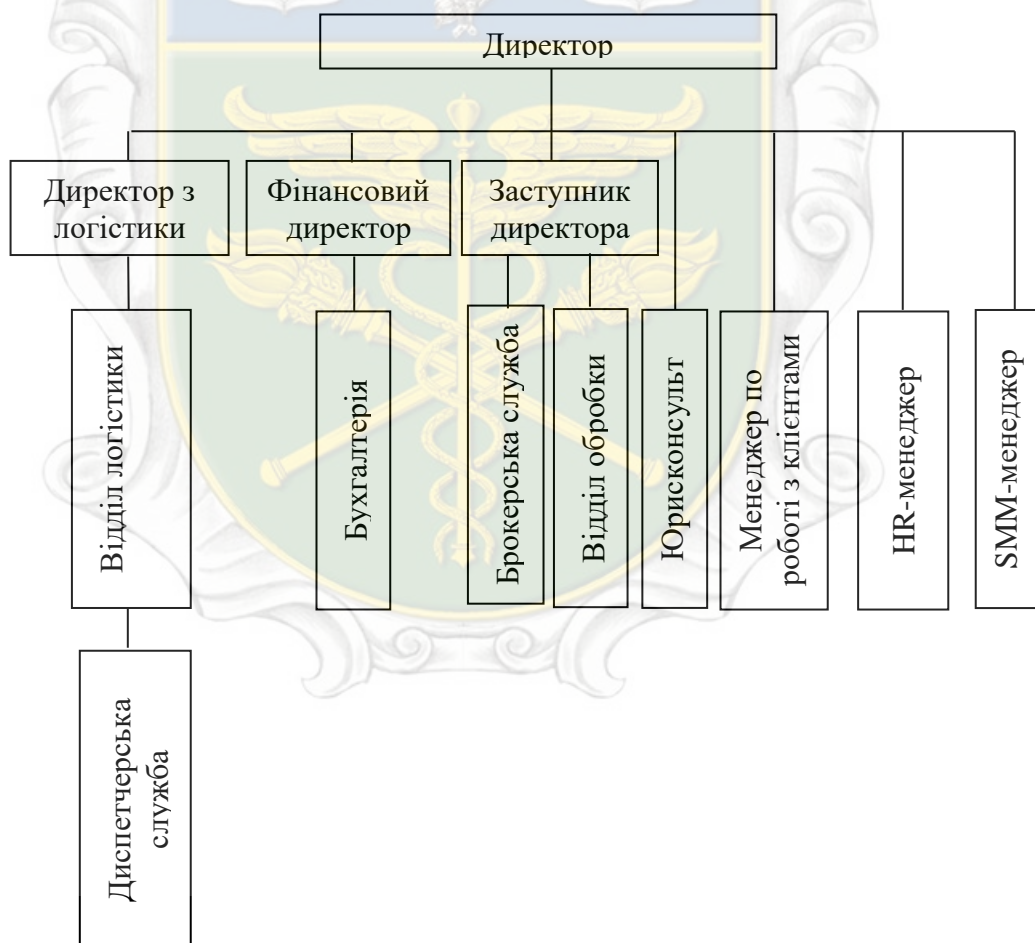


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Фірма «Ярал»

ПП «Фірма «Ярал» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що характерне для більшості малих брокерських підприємств. За чисельністю працюючих досліджуване підприємство відносить до малих підприємств. Протягом останніх трьох років чисельність працюючих не перевищувала 50 осіб. Вищим та єдиним органом управління ПП «Фірма «Ярал» є директор, функції якої виконує Олексієнко Тетяна Михайлівна. Вона водночас є й єдиним власником досліджуваного підприємства, керує всіма бізнес-процесами підприємства.

На діяльність ПП «Фірма «Ярал» суттєвий вплив має стан зовнішнього середовища, який протягом останнього часу є досить нестабільним та містить у собі велику кількість ризиків, зокрема розпочата у 2022 р. повномасштабна війна. Для оцінки стану зовнішнього середовища використано SWOT-аналіз, який водночас дозволяє провести аналіз й внутрішнього середовища. Результати SWOT-аналізу ПП «Фірма «Ярал» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ПП «Фірма «Ярал»

Можливості	Загрози
1. Розвиток міжнародної торгівлі 2. Полегшення процедури узгодження митної документації 3. Діджиталізація, впровадження сучасного програмного забезпечення 4. Участь в державних та міжнародних фінансових програмах підтримки бізнесу	1. Подальша тривала війна в Україні 2. Проблеми у безперебійному електропостачанні 3. Банкрутство окремих партнерів 4. Підвищення вартості паливно-мастильних ресурсів 5. Корупція в митній та регуляторній системі в Україні 6. Девальвація гривні 7. Демографічна криза
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент послуг 2. Наявність постійних клієнтів 3. Висока репутація та імідж надійного брокера 4. Конкурентна цінова політика 5. Прибуткова діяльність 6. Висока соціальна відповідальність, підтримка ЗСУ 7. Високоякісний сервіс 8. Впровадження система якості ISO	1. Нестача сучасних інформаційних технологій 2. Низький рівень діджиталізації бізнес-процесів 3. Слабкий рівень гнучкості системи менеджменту до мінливих умов господарювання 4. Недостатня маркетингова та рекламна діяльність 5. Залежність від міжнародної торгівлі



В цілому можемо зазначити, що ПП «Фірма «Ярал» має велику кількість конкурентних переваг, які слід посилювати та працювати над усуненням слабких сторін. Головною слабкою стороною досліджуваного підприємства є недостатній рівень діджиталізації та відсутність сучасних інформаційних технологій, які б дозволили автоматизувати бізнес-процеси ПП «Фірма «Ярал». Головними перешкодами для розвитку ПП «Фірма «Ярал» є велика кількість загроз в зовнішньому середовищі, зокрема це пов'язано з війною в Україні та її наслідками.

Таким чином, ПП «Фірма «Ярал» є провідною митно-брокерською компанією, яка займається безперервним та ефективним переміщенням товарів через міжнародні кордони. Досліджуване товариство допомагає імпортерам і експортерам у проходженні їхніх товарів через митні органи. Це передбачає підготовку та подання необхідної документації для забезпечення дотримання правил імпорту/експорту та сприяння безперешкодному переміщенню товарів через митницю. Організаційна структура управління ПП «Фірма «Ярал» є лінійно-функціональною. Керівництво ПП «Фірма «Ярал» здійснюється директором, яка є водночас і власником досліджуваного підприємства.

## 2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал»

Головним ресурсом ПП «Фірма «Ярал» є люди. Специфіка діяльності ПП «Фірма «Ярал» вимагає наявності висококваліфікованих кадрів, які здатні якісно обслуговувати клієнтів та володіють достатнім рівнем знань про митне оформлення багажу, транспортування за кордон товарів, ввезення імпорту на Україну тощо. Помилки у брокерсько-митній діяльності можуть дуже дорого коштувати, а усі рішення в даній сфері приймають людиною. Саме це й ставить забезпеченість трудовими ресурсами на перше місце в діяльності ПП «Фірма «Ярал». Доцільно провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал».

Для початку на рис. 2.2 наведено динаміку середньооблікової кількості працівників ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

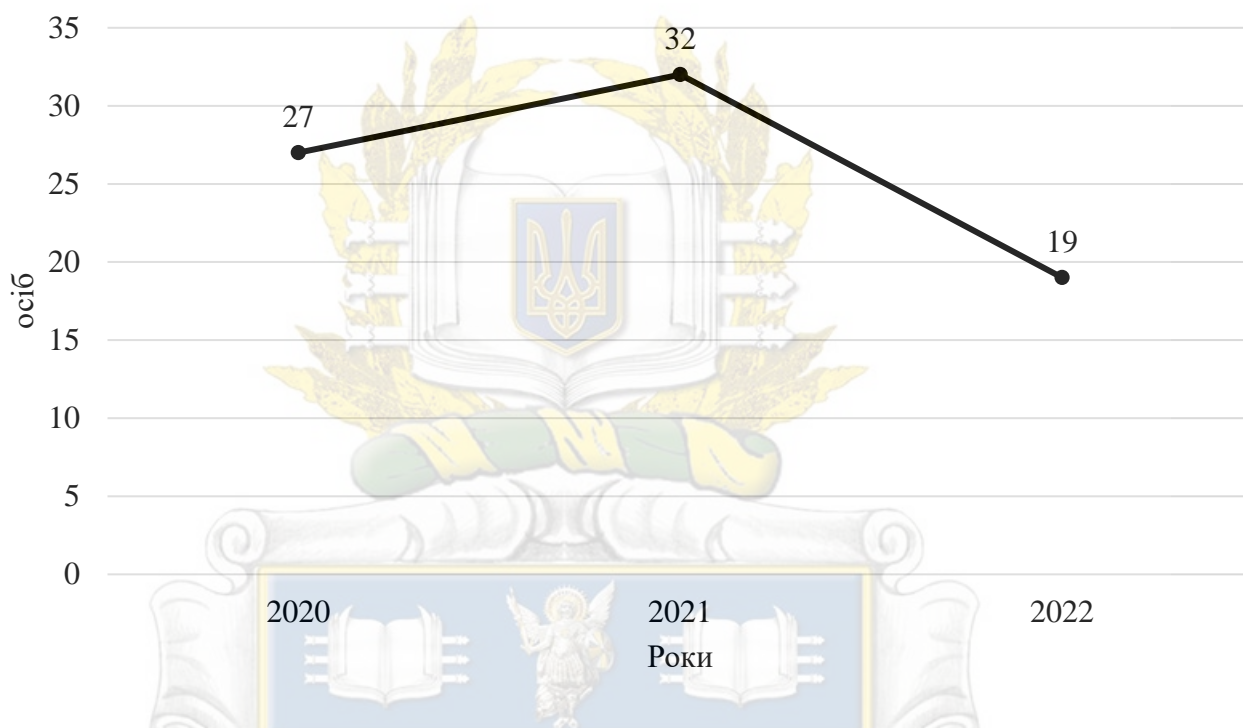


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової кількості працівників ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Протягом 2020-2022 рр. працювала невелика чисельність працівників й на кінець звітного року зменшується. Так, у 2022 р. середньооблікова чисельність працівників складала 19 осіб, а роком раніше їх кількість становила 32 особи. Зменшення чисельності персоналу в 2022 р. обумовлено повномасштабною війною в Україні, в цілях оптимізації витрат ПП «Фірма «Ярал» вдалося до скорочення чисельності персоналу. Наявний чисельний склад персоналу повністю дозволяє ПП «Фірма «Ярал» виконувати необхідний обсяг роботи.

Слід зазначити, що на ПП «Фірма «Ярал» діє власна навчальна програма, яка займається підготовкою молодих фахівців для подальшого працевлаштування на товариства. ПП «Фірма «Ярал» відкрите до прийняття на роботу випускників закладів вищої освіти, які ще не мають досвіду роботи. Питаннями кадрової роботи на ПП «Фірма «Ярал» займається HR-менеджер.

У табл. 2.3 наведено характеристику складу та структури персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3 – Склад та структура персоналу ПП «Фірма «Ярал»

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	22	81,48	27	84,38	16	84,21	0,73	-2,17
У тому числі:								
керівники	4	14,82	5	15,63	4	21,05	6,23	5,42
спеціалісти	17	62,96	21	65,63	11	57,9	-5,06	-7,73
технічні працівники	1	3,7	1	3,12	1	5,26	1,56	2,14
Виробничий персонал	5	18,51	5	15,62	3	15,79	-2,72	0,17
Разом	27	100	32	100	19	100	x	x

Основу трудового складу ПП «Фірма «Ярал» становить управлінський персонал. Протягом 2020-2022 рр. його частка перевищує 80 % та знаходиться у межах 81,48-84,38 %. Відповідно на частку виробничого персоналу припадає 15,79-18,51 %. Така структура викликана тим, що ПП «Фірма «Ярал» не виробляє продукцію, відповідно існує потреба у більшості працівників управлінського складу, а не виробничого. До складу виробничого персоналу на підприємстві відносяться вантажники та водії. Основні зміни в структурі персоналу ПП «Фірма «Ярал» відбувалися в кількості спеціалістів, яких у 2022 р. нараховувалося 11 осіб, що на 10 осіб менше у порівнянні з попереднім роком. Зменшення чисельності спеціалістів у 2022 р. викликано звільненням частини з них через повномасштабну війну, скорочення діяльності, власних потреб працівників. На одного керівника в 2022 р. припадає 3,75 осіб персоналу, які знаходяться під його керівництвом. У 2020 р. даний показник становив 5,75. Відповідно бачимо зменшення норми керованості працівників, які припадали на одного керівника.

У табл. 2.4 проведено якісний склад трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал» за 2020-2022 рр.



Таблиця 2.4 – Якісний склад трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал» за 2020-2022 рр.

Групи працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення п.в. 2022 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
За віком:								
від 18 до 25 років	3	11,11	5	15,63	3	15,79	4,68	0,16
від 25 до 35 років	12	44,44	15	46,88	11	57,89	13,45	11,01
від 35 до 45 років	8	29,63	8	25	3	15,79	-13,84	-9,21
від 45 до 60 років	4	14,81	4	12,5	2	10,53	-4,28	-1,97
Разом	27	100	32	100	19	100	x	x
За освітою								
Початковий рівень вищої освіти	2	7,41	2	6,25	1	5,26	-2,15	-0,99
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	5	18,52	8	25	3	15,79	-2,73	-9,21
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	20	74,07	22	68,75	14	73,68	-0,39	4,93
Разом	27	100	32	100	19	100	x	x
За трудовим стажем								
до 5 років	5	18,52	6	18,75	5	26,32	7,8	7,57
від 5 до 10 років	19	70,37	21	65,63	12	63,16	-7,21	-2,47
від 10 до 15 років	3	11,11	5	15,63	2	10,53	-0,58	-5,1
Разом	27	100	32	100	19	100	x	x

Аналіз якісного складу персоналу показав, що на ПП «Фірма «Ярал» відбувалися зміни у кожній категорії працівників. Основу трудового потенціалу ПП «Фірма «Ярал» складають працівники віком 25-35 років, у 2022 р. на їх частку припадає 57,89 % від усіх працюючих і це на 13,45 % та 11,01 % більше за 2020-2021 рр. відповідно. Переважна більшість працівників ПП «Фірма «Ярал», а саме 73,68 % у 2022 р., мають вищу освіту освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр». За стажем роботи на ПП «Фірма «Ярал» переважають працівники зі стажем від 5 до 10 років. Також на ПП «Фірма «Ярал» працює молодь, які мають досвід роботи менше 5 років. На ПП «Фірма «Ярал» діє авторська програма навчання та наставництва під керівництвом директора підприємства.

Важливою групою показників, які необхідно розраховувати при аналізі персоналу є показники плинності кадрів, розрахунок яких наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники плинності персоналу ПП «Фірма «Ярал» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна (+; -) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників	27	32	19	-8	-13
Кількість прийнятих працівників	4	11	5	1	-6
Кількість звільнених працівників	5	6	3	13	12
Кількість звільнених працівників за власним бажанням	5	6	3	13	12
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,15	0,34	0,26	0,11	-0,08
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,19	0,19	0,16	-0,03	-0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,19	0,16	-0,03	-0,03

Розраховані показники плинності кадрів вказують на те, що кількість звільнених працівників у 2022 р. на ПП «Фірма «Ярал» зменшилася порівняно з попередніми роками. У звітному році було звільнено 3 працівників, усі з них за власним бажанням. Це обумовлено війною в Україні, скороченням штату працівників ПП «Фірма «Ярал», бажанням окремих працівників виїхати у більш безпечні місця проживання. Незважаючи на зменшення штату працівників ПП «Фірма «Ярал» продовжило своє функціонування та безперервно функціонувало в умовах воєнного стану.

Слід зазначити, що ПП «Фірма «Ярал» у подальшому при розширенні своєї діяльності, плановому збільшенню клієнтів, обслуговування нових груп клієнтів досліджуване підприємство буде розширювати штат, запрошуючи кваліфікованих кадрів.

Наступним аналізом є оцінка ефективності використання трудових ресурсів на ПП «Фірма «Ярал». Для цього розраховано ряд показників, які наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники оцінки ефективності використання трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. порівняно із 2020 р.		Відхилення 2022 р. порівняно із 2021р.	
					абс.	відн., %	абс.	відн., %
1	Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	557,2	446,8	992,4	435,2	78,10	545,6	122,11
2	Середня кількість працівників, осіб	27	32	19	-8	-29,63	-13	-40,63
3	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	20,64	13,96	52,23	31,59	153,05	38,27	274,14
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	4140,72	5675,52	4003,68	-137,04	-3,31	-1671,84	-29,46
5	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн./чол.	12,78	14,78	17,56	4,78	37,40	2,78	18,81
6	Темпи зростання продуктивності праці, %	x	67,64	374,14	-	-	306,5	453,13
7	Темпи зростання середньомісячної заробітної плати, %	x	115,65	118,81	-	-	3,16	2,73
8	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	x	0,58	3,15	-	-	2,57	443,1
9	Чистий прибуток, тис. грн.	58,4	-19,5	174	115,6	197,95	193,5	-992,31
10	Прибуток на одного працівника, тис. грн./чол.	2,16	-0,61	9,16	7	324,07	9,77	-1601,64

З проведених розрахунків помітно, що продуктивність праці максимального рівня досягла у 2022 р. і склала 52,23 тис. грн./ особу, що у 1,5 рази більше за 2020 р. та у 2,7 рази більше від 2021 р. В умовах воєнного стану ПП «Фірма «Ярал» удалося не лише продовжити своє функціонування, але й наростити обсяги своєї діяльності. Це пов'язано з тим, що в 2022 р. суттєво активізувалася міжнародна торгівля через кордон з країнами ЄС. Якраз на даних перевезеннях, митному оформленню вантажів через кордон з країнами ЄС спеціалізується ПП «Фірма «Ярал». З подальшим зростанням міжнародної торгівлі обсяги діяльності досліджуваного підприємства повинні зрости.

З метою стимулювання персоналу до високоефективної роботи ПП «Фірма «Ярал» щороку підвищує рівень заробітної плати працівників. Зокрема, у 2022 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника склала 17,56 тис. грн./чол., що на 37,4 % більше від 2020 р. та на 18,81 % більше від 2021 р. Це позитивно позначилося на підвищенні продуктивності праці персоналу. У 2022 р. темпи



зростання продуктивності праці випередили темпи зростання середньомісячної заробітної плати більше чим у три рази.

Важливим показником ефективності персоналу ПП «Фірма «Ярал» є розмір прибутку, який припадає на одного працівника. На рис. 2.3 наведено графічну динаміку даного показника.



Рисунок 2.2 – Динаміка прибутку на одного працівника ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Можемо зробити висновок про те, що в цілому ефективність використання трудових ресурсів на ПП «Фірма «Ярал» зростає. У 2022 р. на одного працівника припадає 9,16 тис. грн. прибутку, тобто в середньому саме скільки кожен працівник приніс прибутку підприємству. Для порівняння у 2020 р. даний показник складав 2,16 тис. грн., а у 2021 р. він мав від'ємне значення через отриманий ПП «Фірма «Ярал» збиток. Таким чином, ПП «Фірма «Ярал» за чисельністю працівників є малим підприємством. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення чисельності працівників і у звітному році середньооблікова їх кількість складала 19 осіб. На ПП «Фірма «Ярал» переважають працівники з вищою освітою, віком 25-35 років, кількість звільнених переважає над кількістю прийнятих працівників. Проведена оцінка показала, що в цілому персонал ПП «Фірма «Ярал» використовується ефективно, оскільки зростає ефективність їх праці. Зокрема, продуктивність праці у 2022 р. склала 52,23 тис. грн./особу, що у 1,5 та 2,7 рази більше від 2020-2021 рр. відповідно. Прибуток, який припадає на одного

працівника у 2022 р. складає 9,16 тис. грн., що є рекордним за аналізований період часу. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів ПП «Фірма «Ярал».

### 2.3 Аналіз ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів ПП «Фірма «Ярал»

Основною метою діяльністю ПП «Фірма «Ярал» є отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності, шляхом надання високоякісних брокерсько-митних послуг. Лише отримання стабільних прибутків може забезпечити поступовий розвиток ПП «Фірма «Ярал». До того ж протягом останніх років на діяльність ПП «Фірма «Ярал» негативно впливає ряд факторів зовнішнього середовища. Користуючись офіційною фінансовою звітністю товариства за 2020-2022 рр. У табл. 2.7 наведено основні показники його діяльності.

Таблиця 2.7 – Основні показники діяльності ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. порівняно із 2020 р.		Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.	
					тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації	557,2	446,8	992,4	435,2	78,1	545,6	222,11
2	Собівартість реалізації	362	321,7	618,3	256,3	70,80	296,6	192,2
3	Валовий прибуток	195,2	125,1	374,1	178,9	91,65	249	299,04
4	Інші операційні витрати	136,8	144,6	200,1	63,3	46,27	55,5	138,38

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Фінансовий результат до оподаткування	58,4	-19,5	174	115,6	197,95	193,5	-892,31
6	Чистий фінансовий результат	58,4	-19,5	174	115,6	197,95	193,5	-892,31
7	Середньооблікова чисельність (чол.)	27	32	19	-8	-29,63	-13	59,38
8	Продуктивність праці (тис.грн./ чол.)	20,64	13,96	52,23	31,59	153,05	38,27	374,14
9	Середня вартість активів (тис.грн.)	124,25	142,15	223,7	99,45	80,04	81,55	157,37
10	Середня вартість власного капіталу	116,8	136,25	213,5	96,7	82,79	77,25	156,7

Обсяг чистого доходу від реалізації продукції ПП «Фірма «Ярал» змінюється динамічно. У 2020 р. його розмір складав 557,2 тис. грн., у 2021 р. зменшився до 446,8 тис. грн., а у 2022 р. зростання склало 545,6 тис. грн., тобто більше чим у два рази порівняно з попереднім роком. На зростання чистого доходу вплинуло загальне збільшення кількості проведених операцій ПП «Фірма «Ярал» завдяки активізації міжнародної торгівлі.

Розміри собівартості реалізації послуг тісно корелюється з попереднім показником. Зростає кількість реалізованих послуг водночас з ним зростають й витрати. У 2022 р. собівартість реалізації складала 618,3 тис. грн., що на 192,2 % більше за попередній рік. Важливо, що темпи зростання чистого доходу випереджають темпи зростання собівартості. На цій основі зростає прибуток ПП «Фірма «Ярал».

Розмір валового прибутку в 2022 р. склав 374,1 тис. грн., що на 178,9 тис. грн. більше чим у 2020 р. та на 249 тис. грн. більше порівняно з 2021 р. Це свідчить про більш ефективну операційну діяльність ПП «Фірма «Ярал», оскільки вона почала приносити більші розміри прибутку. Можемо констатувати про те, що ПП «Фірма «Ярал» зуміло адаптуватися до воєнних умов функціонування завдяки швидким



антикризовим рішенням спрямованим на оптимізацію своєї діяльності. На рис. 2.3 наведено динаміку цих показників.

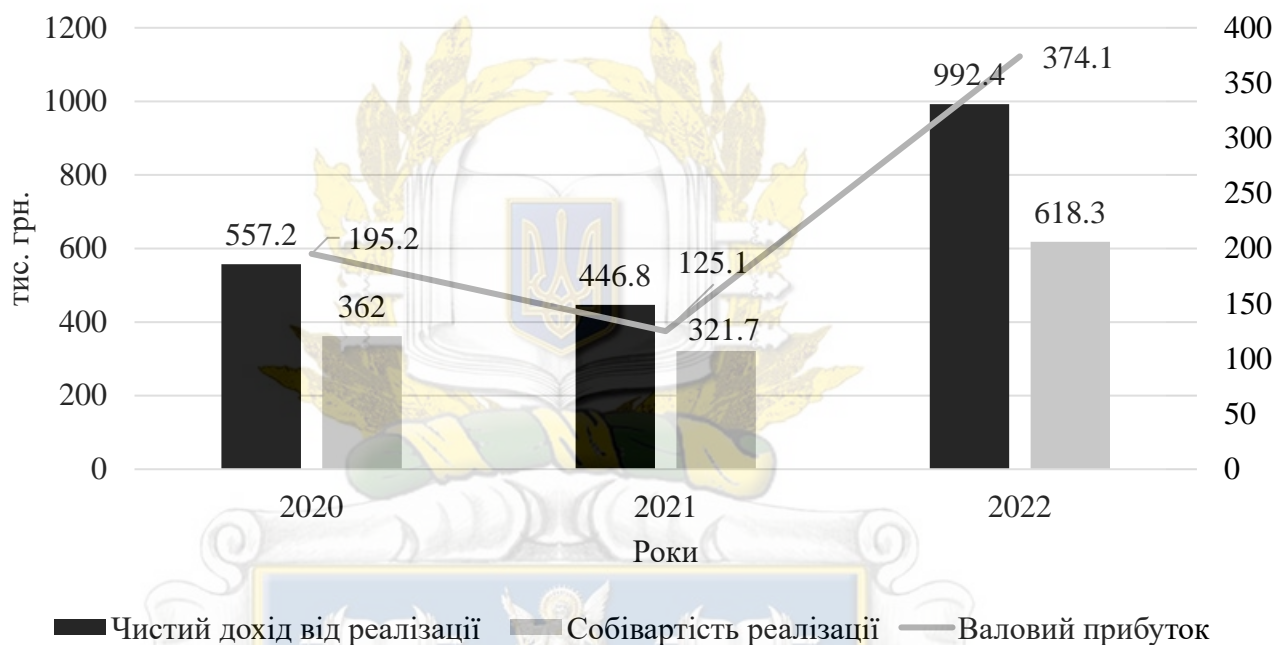


Рисунок 2.3 – Динаміка валового прибутку ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Такі позитивні зміни забезпечили й зростання чистого фінансового результату. У 2020 р. чистий фінансовий результат складав 58,4 тис. грн., у 2021 р. ПП «Фірма «Ярал» отримало збиток в розмірі 19,5 тис. грн., а у 2022 р. зуміло отримати рекордні 174 тис. грн. для себе. Цю динаміку наведено на рис. 2.4.

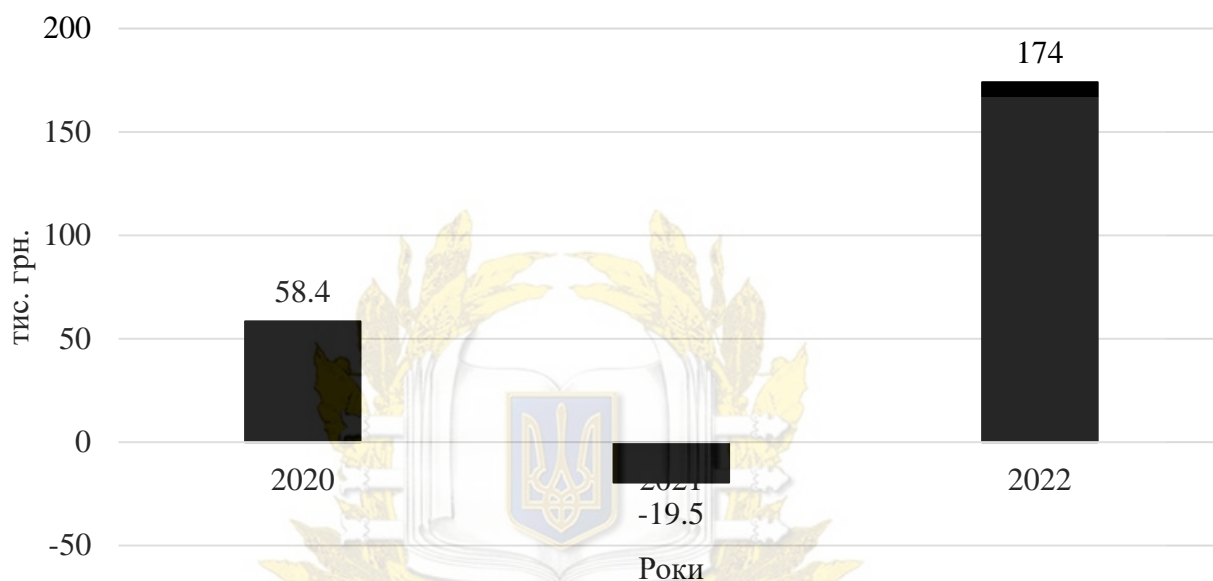


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого фінансового результату ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Досить позитивним та оптимістичним є те, що ПП «Фірма «Ярал» попри війну в Україні не лише продовжив своє функціонування, але й наростив розміри отриманого прибутку. Однак слід додати, що якщо оцінювати рівень прибутку порівняно з іншими підприємствами, то ПП «Фірма «Ярал» нині отримує не високі прибутки від своєї діяльності. Позитивні зміни свідчать про розвиток ПП «Фірма «Ярал», але на цьому не потрібно зупинятися, підприємство функціонує на досить привабливому ринку.

У табл. 2.8 наведено показники фінансової стійкості та платоспроможності ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості та платоспроможності  
ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. до	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,95	-0,01	-0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,04	0,04	0,05	0,01	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,04	0,04	0,05	0,01	0,01
Коефіцієнт фінансування	22,46	23,87	19,90	-2,56	-3,97
Коефіцієнт покриття	23,34	24,72	20,83	-2,51	-3,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	23,34	24,72	20,83	-2,51	-3,89
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	22,38	20,94	20,06	-2,32	-0,88

Отримані результати вказують високий рівень платоспроможності ПП «Фірма «Ярал» та його фінансову стійкість, загрози банкрутства через неспроможність виконувати зобов'язання відсутня. Коефіцієнт автономії протягом 2020-2021 рр. досягає 0,96, а у 2022 р. дещо зменшується до 0,95. Тобто фінансування господарської діяльності ПП «Фірма «Ярал» здійснюється на 95 % за рахунок власного капіталу, залежність від позикового капіталу практично відсутня. ПП «Фірма «Ярал» має незначну заборгованість.

Коефіцієнт концентрації капіталу має доволі низькі значення та у 2022 р. складає 0,05. Коефіцієнт фінансування знижується і у 2022 р. складає 19,9, о на 2,56 та 3,97 менше за 2020-2021 рр. відповідно. Відповідно у 2022 р. на й 1 грн. позикового капіталу припадало 19,9 грн. власних коштів.

Також ПП «Фірма «Ярал» має досить високі показники платоспроможності. Коефіцієнт ліквідності хоч і знижується з 22,38 до 20,06 за аналізований період, але перебуває знаходитися на досить високому рівні. ПП «Фірма «Ярал» має змогу своєчасно розраховувати по своїм зобов'язанням.



У табл. 2.9 наведено показники рентабельності ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. до	
				2020 р.	2021 р.
Рентабельність активів, %	47	-13,72	77,78	30,78	91,5
Рентабельність власного капіталу, %	50	-14,31	81,5	31,5	95,81
Рентабельність витрат, %	16,13	-6,06	28,14	12,01	34,2
Рентабельність діяльності, %	10,48	-4,36	17,53	7,05	21,89

Показники рентабельності вказують на те, що ПП «Фірма «Ярал» у 2021 р. здійснювало збиткову діяльність. У цей рік всі показники рентабельності мають від'ємні значення через сформований збиток за результатами 2021 р. Протягом 2020 р. та 2022 р. ПП «Фірма «Ярал» було прибутковим і показники рентабельності мають тенденцію до зростання. Зокрема, рентабельність активів у 2022 р. склала 77,78 %, що на 30,78 % більше за 2020 р. та на 91,5 % більше від 2021 р. Активи ПП «Фірма «Ярал» використовувалися у 2022 р. більш ефективно, відповідно зростає розмір прибутку, який припадає на одиницю активів. Те ж саме стосується й рентабельності власного капіталу, коли даний показник за результатами 2022 р. склав 81,5 %.

Показник рентабельності діяльності у 2022 р. складає 17,53 %, що на 7,05 % більше за 2020 р. та на 21,89 % більше від 2021 р. На рис. 2.5 наведено динаміку цього показника.

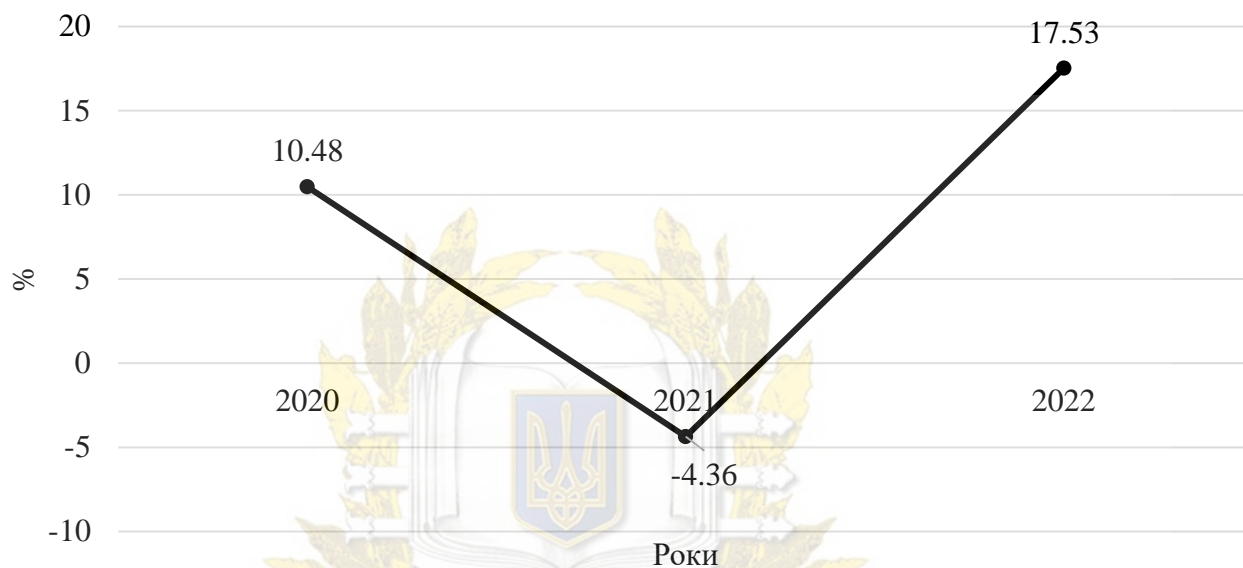


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності діяльності ПП «Фірма «Ярал» у 2020-2022 рр.

ПП «Фірма «Ярал» у 2022 р. зумів адаптуватися до нових викликів зовнішнього середовища та в умовах воєнного стану наростити обсяги своєї діяльності, прибутку й підвищити рівень рентабельності.

Отже, результати проведеного аналізу вказують на те, що ПП «Фірма «Ярал» проводить прибуткову та рентабельну діяльність. За результатом 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 174 тис. грн., а виручка склала 992,4 тис. грн. Це є рекордними показниками підприємства за 2020-2022 рр. Також ПП «Фірма «Ярал» має високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Це дозволяє констатувати про підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал», яка дозволила швидко адаптуватися до нових умов господарювання. Підприємству не можна зупинятися на досягнутому та у подальшому вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування, що можна здійснити завдяки постійному удосконаленню системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

### *Висновки до другого розділу*

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведеного аналізу системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал», а саме:

1. Надано організаційну характеристику ПП «Фірма «Ярал», яке є провідним митно-брокерським підприємством, яке займається безперебійним та ефективним переміщенням товарів через міжнародні кордони. Досліджуване товариство допомагає імпортерам і експортерам у проходженні їхніх товарів через митні органи. Це передбачає підготовку та подання необхідної документації для забезпечення дотримання правил імпорту/експорту та сприяння безперешкодному переміщенню товарів через митницю. Організаційна структура управління ПП «Фірма «Ярал» є лінійно-функціональною.

2. Проведено аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал». Встановлено, що ПП «Фірма «Ярал» за чисельністю працівників є малим підприємством. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення чисельності працівників і у звітному році середньооблікова їх кількість складала 19 осіб. На ПП «Фірма «Ярал» переважають працівники з вищою освітою, віком 25-35 років, кількість звільнених переважає над кількістю прийнятих працівників. Проведена оцінка показала, що в цілому персонал ПП «Фірма «Ярал» використовується ефективно, оскільки зростає ефективність їх праці.

3. Здійснено аналіз ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів ПП «Фірма «Ярал». За результатом 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 174 тис. грн., а виручка склала 992,4 тис. грн. Це є рекордними показниками підприємства за 2020-2022 рр. Також ПП «Фірма «Ярал» має високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Це дозволяє констатувати про підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал», яка дозволила швидко адаптуватися до нових умов господарювання. Підприємству не можна зупинятися на досягнутому та у подальшому вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування, що можна здійснити завдяки постійному удосконаленню системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «ФІРМА «ЯРАЛ»

#### 3.1 Удосконалення механізму формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал»

Результати отримані у попередньому розділі кваліфікаційної роботи показали, що ефективність системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» в цілому зростає. Однак резерви подальшого удосконалення є, що дозволить наростити обсяги прибутку й підвищувати ефективність функціонування системи менеджменту підприємства. У першу чергу необхідне вжиття заходів направлених на більшу гнучкість та адаптацію системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» до функціонування в сучасних швидкозмінних умов господарювання.

Важливо ПП «Фірма «Ярал» усунути такі головні недоліки та проблеми існуючої системи менеджменту як:

- слабка гнучкість до змін в зовнішньому середовищі;
- орієнтація на короткостроковий успіх;
- низький рівень інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- постійна перевантаженість вищого менеджменту підприємства виконанням операційних, рутинних операцій, які вимагають суттєвих витрат часу та приносять малу ефективність;
- ускладнений процес комунікації між співробітниками підприємства;
- низький рівень діджиталізації, що не дозволяє автоматизувати основні бізнес-процеси підприємства.

Щоб уникнути виявлених недоліків та проблем необхідно удосконалити існуючу систему менеджменту ПП «Фірма «Ярал». На рис. 3.1 запропоновано для цього удосконалений механізм формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Основна ціль цього полягає у забезпеченні гнучкості системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

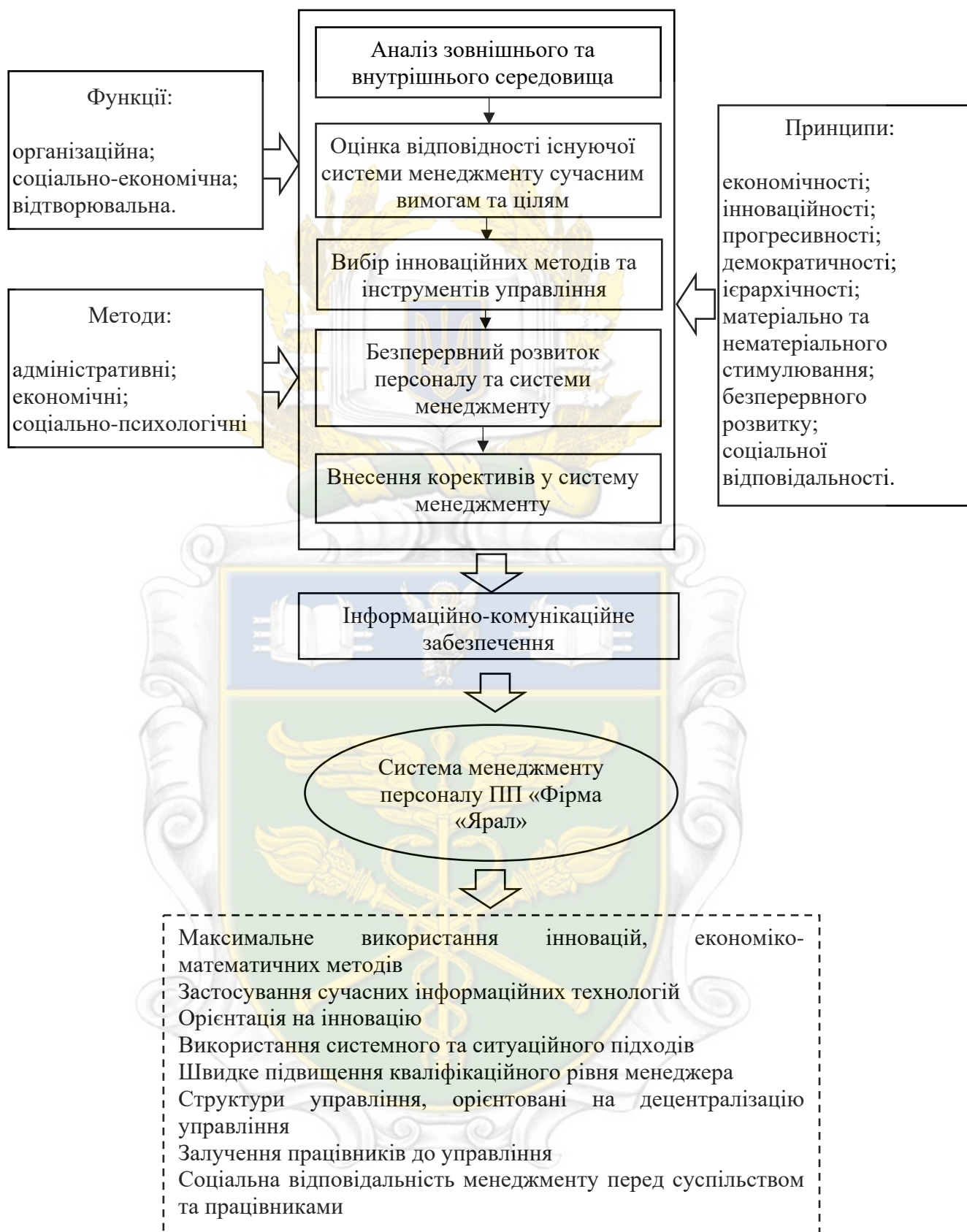


Рисунок 3.1 – Удосконалений механізм формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал»

Особливістю наведеного на рис. 3.1 механізму є те, що виділено окремо чотири складові такі як: принципи, функції, методи та інформаційно-аналітичне забезпечення. Через функції здійснюватиметься реалізація механізм формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Дана складова включає організаційну, соціально-економічну та відтворювальну функції. Завдяки методам відбувається безпосереднє управління. Традиційно виділяють три груп методів: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Завдяки комбінації цих груп методів здійснюватиметься вплив на вхідні ресурси.

Принципи у даному аспекті виступають фундаментальними правилами, дотримання яких є обов'язковим та здатне забезпечити ефективність системи менеджменту підприємства. Окремо варто виділити принцип економічності, який полягає у тому, щоб очікувані результати перевищували витрати, понесені на їх досягнення, а також прогресивності – система менеджменту повинна перебувати під постійним удосконаленням та розвитком. Цей процес повинен бути безперервним.

Наукова новизна полягає в удосконаленому механізмі, який на відміну від існуючих, передбачає безперервний розвиток системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» під впливом наукового-технічного прогресу та змін в зовнішньому й внутрішньому середовищі. Також основою розвитку системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» стане інформаційно-аналітична підтримка.

Впровадження запропонованого механізму формування системи менеджменту дозволить забезпечити його високу ефективність на ПП «Фірма «Ярал». Досліджуване підприємство уже має сформовану систему управління, тому для ПП «Фірма «Ярал» непотрібне її формування з нуля, необхідно лише внести певні точкові коригування, щоб підвищити рівень її ефективності. Головне, щоб система менеджменту ПП «Фірма «Ярал» постійно удосконалювалася у відповідності до розвитку науки та техніки, змін в зовнішньому середовищі.

Необхідно відслідковувати останні тенденції, вивчати кращий досвід інших успішних підприємств та адаптовувати його до реальних умов й потреб ПП «Фірма «Ярал». Сучасні умови господарювання є одними з найскладніших для



підприємств України, вони функціонують в умовах повномасштабної війни. До того ж зовнішнє середовище є досить турбулентним. Відслідковувати усі ці зміни та своєчасно реагувати на них є головною запорукою забезпечення ефективного функціонування ПП «Фірма «Ярал». Однак це досить складне завдання й вище керівництво підприємства не завжди має змогу це здійснювати своєчасно. Зважаючи на це пропонуємо впровадити на ПП «Фірма «Ярал» щотижневі стратегічні сесії, які досить популярні на американських підприємствах.

Суть стратегічних сесій зводиться до того, що кожного понеділка зранку всі керівники структурних підрозділів будуть збиратися на нараді, кожен з яких доповідатиме про отримані останні результати, основні проблеми, потреби відділів та вноситиме пропозиції для підвищення ефективності. На таких сесіях будуть вирішуватися стратегічні завдання, відбуватиметься обмін інформацією, що сприятиме адаптації ПП «Фірма «Ярал» до мінливого зовнішнього середовища. Своєю чергою у кожному структурному підрозділі слід започаткувати традицію обміну інформацією із залученням усіх працівників, обговорення існуючих проблем та пошуку шляхів для удосконалення своєї діяльності. Такий обмін інформацією в структурних підрозділах займатиме близько 20-30 хвилин, їх можна проводити як зранку на початку робочого дня, так й в обідню перерву. Далі керівники структурних підрозділів будуть цю інформацію доносити на щотижневих стратегічних сесіях.

За такого підходу усі керівники та працівники ПП «Фірма «Ярал» будуть залучені в процес управління. Ідеї до підвищення ефективності діяльності підприємства можуть запропонувати працівники різних рівнів управління. Уже на стратегічних сесіях вище керівництво може оцінити перспективність кожної з запропонованих ідей та розробити план для її реалізації. Головне завдання такого нововведення полягає у підвищенні інформаційної підтримки системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Один фахівець не в змозі все проконтролювати, зібрати інформацію про різні напрямки діяльності підприємства, проаналізувати та прийняти рішення. Якщо це й робитиме один фахівець, то своєчасність прийняття

рішень буде страждати. Набагато кращий результат буде, якщо до даного процесу будуть залучені абсолютно усі працівники ПП «Фірма «Ярал».

Для заохочення співробітників до цього варто впровадити певні премії та додаткові виплати. Основою системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» є прийняття рішень. Якщо працівник, який вносить свою пропозицію для розгляду і вона отримала підтримку вищим керівництвом та у подальшому реалізована, то слід винагородити відповідним чином. Пропонуємо ПП «Фірма «Ярал» у разі отримання фінансових дивідендів від цього працівника за ідею винагородити виплатою 10 % від отриманого результату. За такого підходу буде максимальна залученість співробітників усіх рівнів до управління та пошуку найкращих рішень. Від цього залежатиме рівень їх грошової винагороди, що виступає головним мотиватором для залученості в управління ПП «Фірма «Ярал» й пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Фактично основним результатом системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» є прийняті рішення. Для того, щоб підвищити ефективність функціонування даної системи слід забезпечити її інформаційною підтримкою. Оскільки система менеджменту ПП «Фірма «Ярал» приймає рішення покладаючись на інформацію. Якщо інформація недостовірна або ж її не вистачає, то представникам топ-менеджменту ПП «Фірма «Ярал» доводиться приймати рішення в умовах повної невизначеності, покладаючись на власний досвід та інтуїцію. З метою забезпечення інформаційної підтримки системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» запропоновано використовувати систему збалансованих показників (BSC), яка наведена на рис. 3.2.

Система збалансованих показників дозволить ПП «Фірма «Ярал» визначати проблемні зони в його діяльності та сконцентруватися на їх вирішення. Цю інформацію система менеджменту ПП «Фірма «Ярал» може використовувати для прийняття обґрунтованих рішень і відповідно коригувати поточну стратегію розвитку. Основною інформаційною основою системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» є збалансована система показників. Вона надає важливі дані, пов'язані з основними сферами діяльності ПП «Фірма «Ярал», такими як фінанси, персонал,

маркетинг і виробництво. Ця інформація слугує цінним ресурсом для вирішення та усунення будь-яких проблем, які можуть виникнути, особливо коли є несприятливі відхилення.

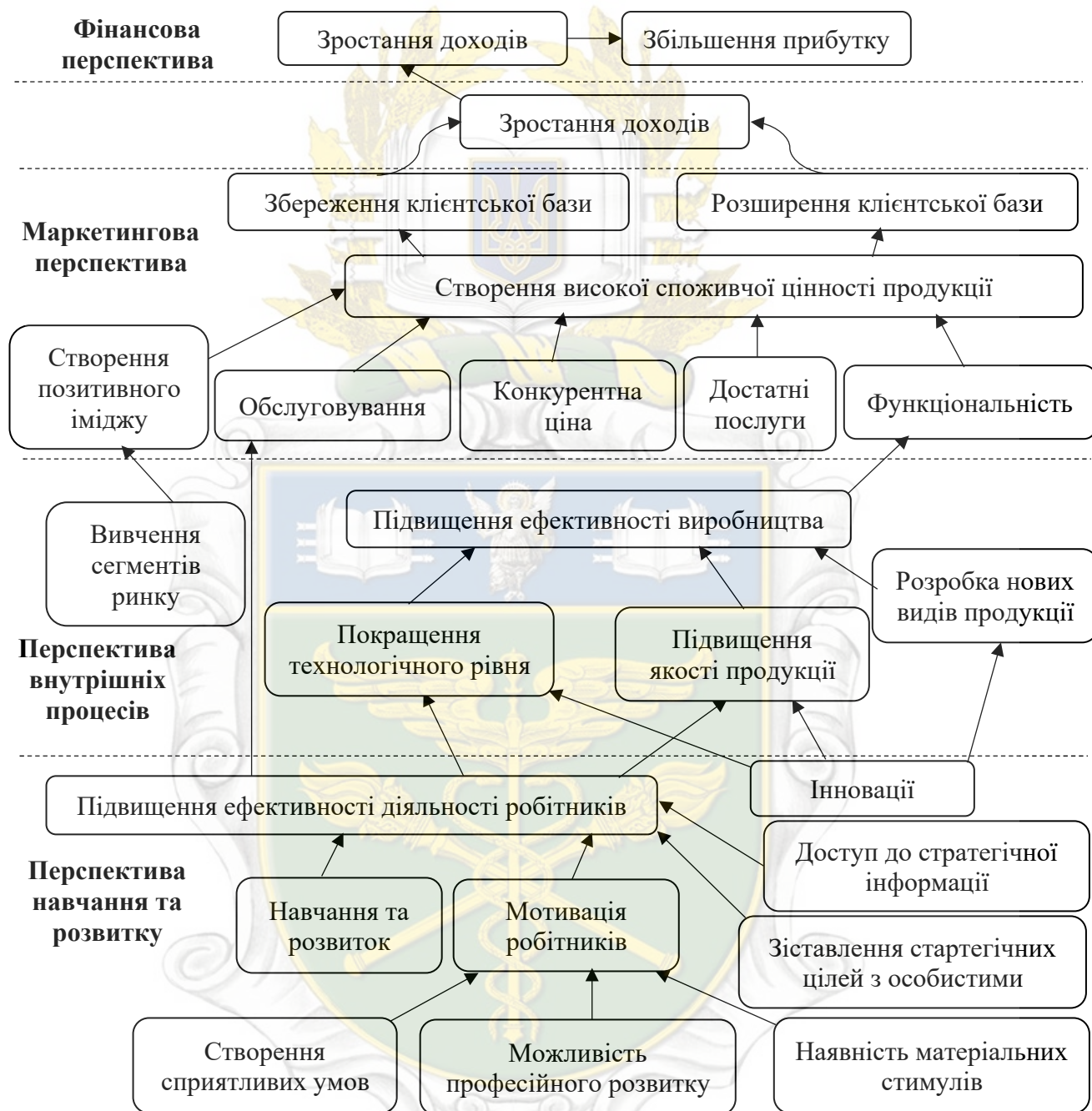


Рисунок 3.2 – Система збалансованих показників системи менеджменту

ПП «Фірма «Ярал»

Система збалансованих показників є основним інструментом підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Цей інструмент служить



засобом для окреслення стратегії розвитку підприємства, охоплюючи не тільки визначення цілей і показників, але й створення ефективної системи контролю за ними, враховуючи зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому оточенні ПП «Фірма «Ярал».

Використання у системі менеджменту ПП «Фірма «Ярал» запропонованої BSC забезпечить отримання таких потенційних переваг:

- здійснення систематичного моніторингу за діяльністю ПП «Фірма «Ярал» та контрольних індикаторів;
- посилення інформаційної підтримки системи менеджменту підприємства;
- контроль стану виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової сфери;
- завчасне прогнозування можливих змін, що дозволить використати наявні можливості та знизити негативні наслідки несприятливих подій;
- прийняття більш ефективних та виважених управлінських рішень;
- забезпечення розуміння співробітниками свого внеску в кінцеві результати ПП «Фірма «Ярал» тощо.

Таким чином, запропоновано удосконалити механізм формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал», що повинно забезпечити її гнучкість, швидку адаптацію й реакцію на зміни в мінливому бізнес-середовищі. Основою системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» повинна стати націленість на інновації, а для інформаційної підтримки запропоновано використовувати систему збалансованих показників. Остання дозволить контролювати чотири основні складові ПП «Фірма «Ярал»: фінанси, персонал, маркетинг та виробництво. Також запропоновано максимально залучити персонал до процесу управління завдяки започаткуванню проведення щотижневих стратегічних сесій на ПП «Фірма «Ярал» та кожному окремому структурному підрозділі.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано авторські пропозиції щодо підвищення ефективності управління системи менеджменту на ПП «Фірма «Ярал».

### 3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал»

Система менеджменту ПП «Фірма «Ярал» повинна бути під постійним удосконаленням та розвитком. Тому вважаємо за потребу внести певні пропозиції, що дозволить підвищити ефективність функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Пропозиції стосуватимуться двох напрямків: перше – забезпечення безперервного навчання та розвитку керуючої підсистеми, друге – формування належного інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства.

Відбуваються постійні зміни в середовищі підприємства, з'являються нові технології, підходи та методи щодо управління, інструменти впливу на персонал та багато чого іншого. Відповідно вище керівництво ПП «Фірма «Ярал» повинно бути в тренді останніх тенденцій, розвивати свої навички, оновлювати знання, знайомитися з новими підходами до управління. Виходячи з цього вважаємо за доцільним рекомендувати вищому керівництву ПП «Фірма «Ярал» брати участь у різноманітних тренінгах, програмах розвитку, заходах обміну знаннями з топ-менеджментом інших компаній, конференціях тощо.

У табл. 3.1 запропоновано програму для підвищення кваліфікації топ-менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

Очікується, що участь топ-менеджменту ПП «Фірма «Ярал» у подібних тренінгах дозволить їм суттєво підвищити свою кваліфікацію, навички, що позитивно відобразиться на функціонуванні системи менеджменту підприємства. Керівники підприємства володітимуть сучасними навичками, інструментами та методами, які є більш ефективними та зможуть краще впливати на персонал ПП «Фірма «Ярал». Безперервний розвиток знань та навичок є основою забезпечення прогресивності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

Таблиця 3.1 – Програма для підвищення кваліфікації топ-менеджменту  
ПП «Фірма «Ярал» на 2024 р.

Назва курсу	Тривалість, тижнів	Вартість, тис. грн.	Ключові навички
Ефективне управління компанією	4	5,5	Розвиток управлінських навиків. Ефективне використання ресурсів. Використання сучасних інструментів управління. Побудова ефективної стратегії розвитку підприємства. Антикризове управління.
МВА по стратегічному менеджменті	8	12	Будувати ефективну стратегію розвитку. Формування управлінської команди. Управління на основі KPI. Уміння приймати рішення в умовах невизначеності. Опанування інноваційними технологіями управління.
Стратегічна сесія	6	16	Налагодження системи управління. Делегування повноважень. Автоматизація бізнес-процесів за рахунок інформаційних технологій. Залучення персоналу до управління. Обмін знаннями та досвідом з керівниками інших компаній.

Іншим не менше важливим завдання є забезпечення належного рівня інформаційного забезпечення системи менеджменту. Так, як наразі на ПП «Фірма «Ярал» не вистачає сучасного програмного забезпечення, яке б дозволяло автоматизувати процес збору, обробки та аналізу інформації. Як результат вище керівництво при здійсненні управління не володію достатньою інформацією, приймає рішення із запізненням, перебуває в постійному перевантаженні, витрачає багато часу на рутинні операції тощо. В сучасних швидкозмінних умовах саме інформація виступає рушійною силою для забезпечення ефективності системи менеджменту будь-якого підприємства. ПП «Фірма «Ярал» потребує впровадження подібного програмного забезпечення, яке дозволяло б акумулювати у собі всю інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведений аналіз ІТ-ринку дозволив визначити велику кількість подібного програмного забезпечення, яке може ПП «Фірма «Ярал» впровадити у свою



діяльність з метою поліпшення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. На нашу думку, для ПП «Фірма «Ярал» доцільним буде впровадження CRM-системи, яка дозволить не лише підвищити ефективність системи менеджменту підприємства, але й покращити процес управління взаємовідносинами з клієнтами.

З-поміж усіх доступних CRM-систем доволі перспективною вбачається PERFECTUM CRM, що є вітчизняною розробкою. Дана програма пропонує надійне рішення для підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Ця CRM-система дозволить збирати, зберігати, аналізувати всю інформацію про клієнтів, попередні управлінські рішення, а також прогнозувати можливі зміни виходячи з попередніх тенденцій. Впровадження PERFECTUM CRM дасть ряд переваг для ПП «Фірма «Ярал», серед яких централізація, оптимізація та спрощення комунікацій між відділами та окремими співробітниками. Це полегшує швидкий доступ до інформації, сегментацію, прогнозний аналіз потреб та інтересів клієнтів, покращує утримання клієнтів, прискорює консультації тощо.

Важливо те, що PERFECTUM CRM служить сховищем точних даних у режимі реального часу. Маючи доступ до цієї інформації, менеджери ПП «Фірма «Ярал» можуть отримати цінну інформацію про поведінку та вподобання клієнтів, що дозволить їм брати участь у інформованій та інтелектуальній взаємодії, що призводить до покращення взаємодії з клієнтами. Крім того, PERFECTUM CRM автоматизує різні бізнес-операції, значно підвищуючи якість і ефективність процесів прийняття рішень. На рис. 3.3 наведено очікувані результати впровадження даного рішення у систему менеджменту підприємства.

У загальному впровадження PERFECTUM CRM у систему менеджменту ПП «Фірма «Ярал» сприятиме:

- високій швидкості і точності обробки інформації;
- швидкому пошуку необхідної інформації;
- вільному доступу до інформації прямо з відділів, служб;
- скороченню втрати робочого часу;

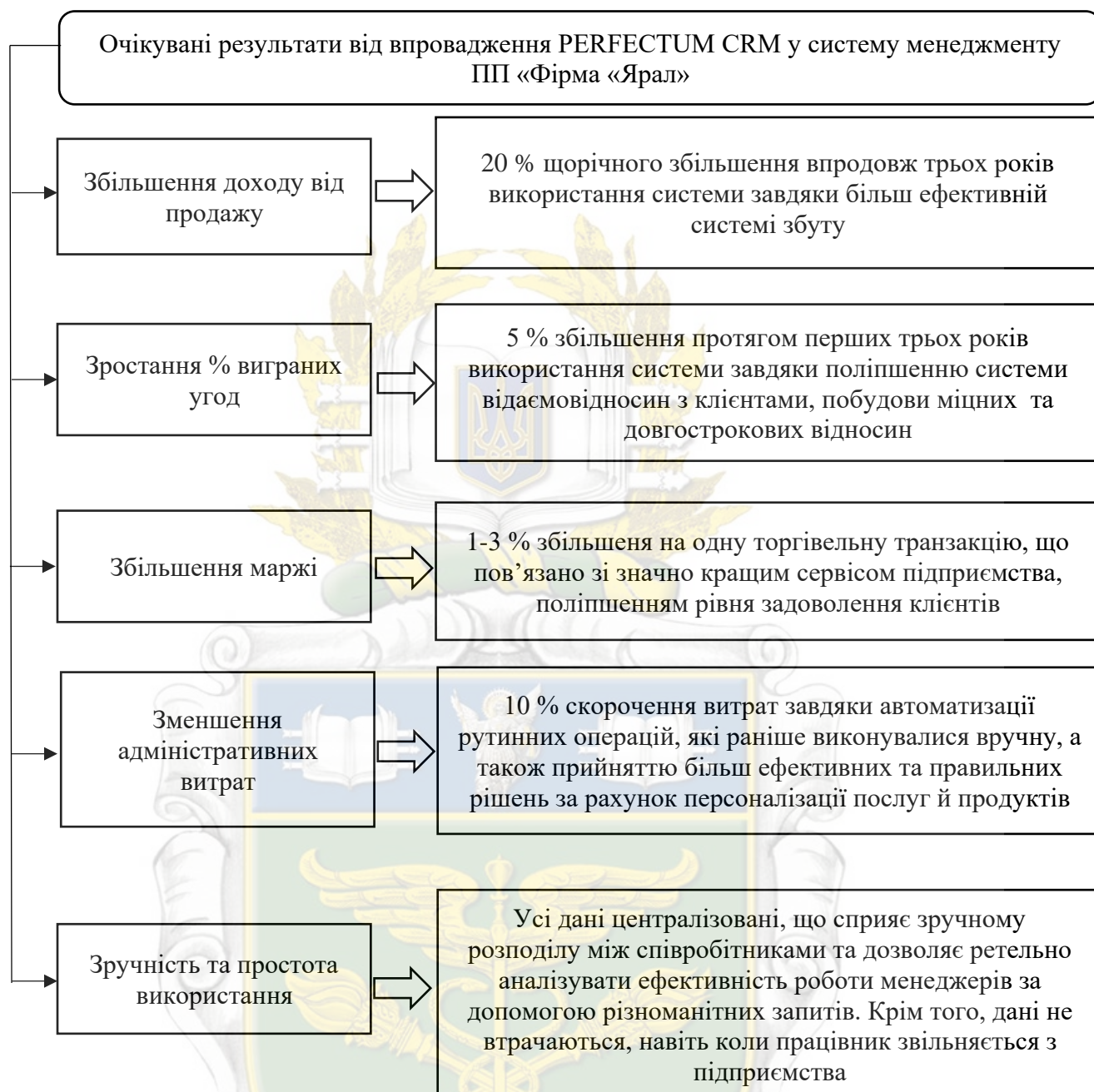


Рисунок 3.3 – Очікувані результати від впровадження PERFECTUM CRM у систему менеджменту ПП «Фірма «Ярал»

*Джерело:* складено автором за даними [40, 49]

PERFECTUM CRM стане головним засобом накопичення всієї інформації та надаватиме аналітичний інструмент для системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

На рис. 3.4 узагальнено пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».



Рисунок 3.4 – Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал»

Частина впроваджених пропозицій вимагає від ПП «Фірма «Ярал» фінансових витрат. Доцільним вважатиметься їх впровадження лише за умови перевищення можливих додаткових прибутків від них над витратами, необхідними на їх впровадження. Зокрема, витрати включають на підвищення кваліфікації персоналу в розмірі 33,5 тис. грн., а також витрат на впровадження PERFECTUM CRM у розмірі 70 тис. грн. Відповідно загальні витрати складуть 103,5 тис. грн., але з урахуванням непередбачуваних витрат можна заокруглити дану суму до 110 тис. грн. у тому числі на випадок інфляції та зростання ціни як на навчальні курси, так й програмне забезпечення.

Що стосується позитивного очікуваного результату, то завдяки більш ефективній системі менеджменту очікується зростання доходу на 25 % та зниження операційних витрат на 15 %. У табл. 3.2 подано розрахунок ефективності запропонованих заходів.



Таблиця 3.2 – Економічна ефективність пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал»

№	Показник	Значення
1	Витрати на впровадження Perfectum CRM, тис. грн.	70
2	Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн.	33,5
3	Непередбачувані витрати, тис. грн.	6,5
4	Приріст доходу, тис. грн.	248,1
5	Економія витрат, тис. грн.	30
6	Економічний ефект, тис. грн.	168,1
7	Ефективність, %	152,1

Згідно планових розрахунків впровадження запропонованих заходів дозволить перевести систему менеджменту ПП «Фірма «Ярал» на більш вищий рівень. Про це свідчить приріст доходу на 248,1 тис. грн., економічний ефект з урахуванням можливих витрат складе 168,1 тис. грн. Ефективність запропонованих заходів складе 152,1 %, що свідчить про доцільність впровадження змін в систему менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

Таким чином, з метою підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» запропоновано наступні пропозиції: організація щотижневих стратегічних сесій, заохочення співробітників до участі у вирішенні найбільш важливих проблем, залучення персоналу до управління, поліпшення інформаційного забезпечення за рахунок PERFECTUM CRM, а також впровадження BSC як основи стратегічного управління. Проведена попередня оцінка показала, що завдяки цим нововведенням система менеджменту підприємства стану більш ефективною. Зокрема, очікується отримання економічного ефекту в розмірі 168,1 тис. грн. при ефективності у 152,1 %. Головним результатом стане гнучкість системи менеджменту за рахунок поліпшення її інформаційного забезпечення.

### *Висновки до третього розділу*

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал», а саме:

1. Запропоновано удосконалення механізму формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Це повинно забезпечити її гнучкість, швидку адаптацію й реакцію на зміни в мінливому бізнес-середовищі. Основою системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» повинна стати націленість на інновації, а для інформаційної підтримки запропоновано використовувати систему збалансованих показників. Остання дозволить контролювати чотири основні складові ПП «Фірма «Ярал»: фінанси, персонал, маркетинг та виробництво. Також запропоновано максимально залучити персонал до процесу управління завдяки започаткуванню проведення щотижневих стратегічних сесій на ПП «Фірма «Ярал» та кожному окремому структурному підрозділі.

2. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». З метою підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» запропоновано наступні пропозиції: організація щотижневих стратегічних сесій, заохочення співробітників до участі у вирішенні найбільш важливих проблем, залучення персоналу до управління, поліпшення інформаційного забезпечення за рахунок PERFECTUM CRM, а також впровадження BSC як основи стратегічного управління. Проведена попередня оцінка показала, що завдяки цим нововведенням система менеджменту підприємства стану більш ефективною. Зокрема, очікується отримання економічного ефекту в розмірі 168,1 тис. грн. при ефективності у 152,1 %. Головним результатом стане гнучкість системи менеджменту за рахунок поліпшення її інформаційного забезпечення.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отримані результати у процесі підготовки кваліфікаційної роботи дозволили виконати усі поставлені завдання та досягнуто головної мети. У даній кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних положень процесу удосконалення системи менеджменту підприємства та розроблено практичні пропозиції щодо підвищення його ефективності на ПП «Фірма «Ярал». За результатами цього можливо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві. Основою забезпечення ефективної роботи підприємства, досягнення ним поставлених цілей, адаптації до мінливих умов господарювання, є формування системи менеджменту. Під останнім слід розуміти певний керівний апарат підприємства, який за допомогою сукупності різних інструментів, процесів, методів впливати на керовану підсистему з метою досягнення поставлених цілей та основної мети. Підприємств повинні приділяти достатню увагу формуванню системи менеджменту підприємства, бо від цього залежить ефективність управління та відповідно досягнення поставлених цілей. Встановлено, що формування системи менеджменту підприємства є складним та багатоетапним процесом. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємства, допомагаючи досягати стратегічних цілей, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати якість продукції або послуг. Для досягнення успіху, підприємство повинно постійно вдосконалювати свою систему менеджменту та адаптувати її до змінних умов ринку та оточення. Перспективи розвитку систем менеджменту включають цифрову трансформацію, зростання ролі сталості та розвиток сучасних підходів. Враховуючи ці фактори, підприємства можуть забезпечити свою конкурентоспроможність і сталість у глобальному бізнес-середовищі.

2. Надано організаційну характеристику ПП «Фірма «Ярал», яке є провідним митно-брокерським підприємством, яке займається безперервним та ефективним переміщенням товарів через міжнародні кордони. Досліджуване товариство



допомагає імпортерам і експортерам у проходженні їхніх товарів через митні органи. Це передбачає підготовку та подання необхідної документації для забезпечення дотримання правил імпорту/експорту та сприяння безперешкодному переміщенню товарів через митницю. Організаційна структура управління ПП «Фірма «Ярал» є лінійно-функціональною. Керівництво ПП «Фірма «Ярал» здійснюється директором, яка є водночас і власником досліджуваного підприємства.

3. Проведено аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП «Фірма «Ярал». Встановлено, що ПП «Фірма «Ярал» за чисельністю працівників є малим підприємством. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення чисельності працівників і у звітному році середньооблікова їх кількість складала 19 осіб. На ПП «Фірма «Ярал» переважають працівники з вищою освітою, віком 25-35 років, кількість звільнених переважає над кількістю прийнятих працівників. Проведена оцінка показала, що в цілому персонал ПП «Фірма «Ярал» використовується ефективно, оскільки зростає ефективність їх праці. Зокрема, продуктивність праці у 2022 р. склала 52,23 тис. грн./особу, що у 1,5 та 2,7 рази більше від 2020-2021 рр. відповідно. Прибуток, який припадає на одного працівника у 2022 р. складає 9,16 тис. грн., що є рекордним за аналізований період часу.

4. Здійснено аналіз ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів ПП «Фірма «Ярал». За результатом 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 174 тис. грн., а виручка склала 992,4 тис. грн. Це є рекордними показниками підприємства за 2020-2022 рр. Також ПП «Фірма «Ярал» має високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Це дозволяє констатувати про підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал», яка дозволила швидко адаптуватися до нових умов господарювання. Підприємству не можна зупинятися на досягнутому та у подальшому вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування, що можна здійснити завдяки постійному удосконаленню системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал».

5. Запропоновано удосконалення механізму формування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». Це повинно забезпечити її гнучкість, швидку адаптацію й реакцію на зміни в мінливому бізнес-середовищі. Основою системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» повинна стати націленість на інновації, а для інформаційної підтримки запропоновано використовувати систему збалансованих показників. Остання дозволить контролювати чотири основні складові ПП «Фірма «Ярал»: фінанси, персонал, маркетинг та виробництво. Також запропоновано максимально залучити персонал до процесу управління завдяки започаткуванню проведення щотижневих стратегічних сесій на ПП «Фірма «Ярал» та кожному окремому структурному підрозділі.

6. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал». З метою підвищення ефективності системи менеджменту ПП «Фірма «Ярал» запропоновано наступні пропозиції: організація щотижневих стратегічних сесій, заохочення співробітників до участі у вирішенні найбільш важливих проблем, залучення персоналу до управління, поліпшення інформаційного забезпечення за рахунок PERFECTUM CRM, а також впровадження BSC як основи стратегічного управління. Проведена попередня оцінка показала, що завдяки цим нововведенням система менеджменту підприємства стану більш ефективною. Зокрема, очікується отримання економічного ефекту в розмірі 168,1 тис. грн. при ефективності у 152,1 %. Головним результатом стане гнучкість системи менеджменту за рахунок поліпшення її інформаційного забезпечення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павленко А.О. *Теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві*: збірник наукових праць XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», 8 жовтня 2023 року. Вінниця, 2023. URL: <http://www.vtei.com.ua/index.php/en/2-uncategorised/1146-materialy-naukovykh-konferentsii-vebinariv>.
2. Павленко А.О. *Особливості менеджменту підприємства в сучасних умовах*: збірник наукових праць XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», 21 квітня 2023 року. Вінниця, 2023. URL: <http://www.vtei.com.ua/index.php/en/2-uncategorised/1146-materialy-naukovykh-konferentsii-vebinariv>.
3. Артюшок К.А., Пацюк О.М. Аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку регіонів : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (Рівне, 3 квіт. 2020 р.). Рівне: РВЦ МЕНУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2020. С. 22-25.
4. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1 (24). С. 57-62.
5. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 72-81.
6. Бут-Гусаїм О.Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 297-304.
7. Василик Н.М. Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 3. С. 154-161.



8. Гавкалова Н.Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12 (491). С. 465-470.
9. Гнідунець Д.В., Безгін К.С. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275> (дата звернення: 12.09.2023).
10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.09.2023).
11. Гринько Т.В. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колект. моногр. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 440 с.
12. Дані аналітичної системи Youcontrol – ПП «Фірма «Ярал». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/14204829/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14204829/) (дата звернення: 12.09.2023)
13. Демченко В.Ю. Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. 2021 р. С. 75-77.
14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2023)
15. Джерелюк Б.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2020. №. 409. С. 30-36.
16. Джур О. Є, Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55-67.
17. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238> (дата звернення: 12.09.2023)

18. Залуцька Х., Малик М. Ключові компоненти управлінської системи забезпечення ефективного стратегічного розвитку сучасних підприємств. *ГРААЛЬ НАУКИ*. 2021. № 10. С. 108-111.

19. Йовса М. М. Розробка сучасних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту на вітчизняних консалтингових підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 594-597.

20. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.09. 2023)

21. Лозовський О.М., Гусак К.Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення: 12.09.2023).

22. Лопушинська О.В. Основні проблеми формування системи менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери та шляхи їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 5. С. 286-291.

23. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 18. С. 162-165.

24. Павловські Г. Розвиток системи менеджменту підприємства: діагностичний та антисипативний підходи. *Бізнес Інформ*. 2017. №3. С. 380-384.

25. Пащенко О.П., Васківський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1. С. 119-125.

26. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100-106.

27. Про діяльність митних брокерів: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1036-15#Text> (дата звернення: 08.09. 2023)

28. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 08.09. 2023)

29. Про інвестиційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 08.09. 2023)
30. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 08.09. 2023)
31. Прокопенко Є., Садикова В., Думенко М. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії прикордонної служби України*. 2019. № 3. С. 48-64.
32. Резник Н. П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економіка підприємства*. 2019. №4. С. 138-147.
33. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. №4, том 3. С. 137-141.
34. Світлична К.С. Основні тенденції, цілі та принципи формування інтегрованої системи менеджменту на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 421-426.
35. Слободяник А.М., Сиза В.О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45-50.
36. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54-58.
37. Черчик Л.М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10). С. 150-155.
38. Чеснокова Н.В. Стан та проблеми розвитку цифрової економіки та суспільства в ЄС та Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 209-213.
39. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». *Економіка та суспільство*. 2022. URL:



звернення: 12.09.2023

40. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 186-190.

41. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147.

42. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: [https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/39060/1/9\\_2022\\_Yakymchuk\\_Lysenko.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/39060/1/9_2022_Yakymchuk_Lysenko.pdf) (дата звернення: 12.09.2023).

43. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). С. 34-39.

44. Яковенко О.І. Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 140-147.

45. Яковець Т.А., Ковальчук Ю.П. Зовнішньоекономічна діяльність в контексті митно-тарифного регулювання: аналіз стану й нововведень під час війни. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №1. С. 85-96.

46. Яцкевич І. В. Сучасний менеджмент та менеджер.: матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології*. 28 квіт. 2022 р. Одеса : ДУ «Одеська політехніка». 2022. С. 12-13.

47. Lopushinska O. Characteristics of elements of the system of management of the enterprise resource conservation development. *Management of the 21st century: globalization challenges: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., Prague, 2018. P. 249-255.*

48. Marina Chorna, Nataliya Smolnyakova, & Anatoly Volosov Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European Economy*. 2020. Вип. 19 (4). С. 694-710.

49. Markina Iryna, Fedirets Oleg, Sazonova Tetiana, Kovalenko Maryna, Ostashova Valeriia. Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2018. Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-energy-efficient-strategy-of-enterprise-management1528-2651-21-S2-247.pdf> (дата звернення: 12.09.2023)

50. Perfectum CRM. URL: <https://perfectum.ua/ua/> (дата звернення: 12.09.2023).