

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації в умовах трансформації середовища функціонування»

здобувача Якушевського В.С.

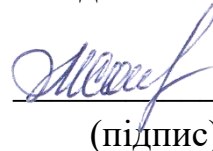


Науковий керівник: завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.


(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

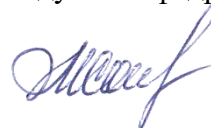
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова
«14» лютого 2022 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Якушевському Владиславу Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації в умовах трансформації середовища функціонування»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «14» квітня 2022 р. № 358-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління ефективністю діяльності бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Дослідження впливу середовища на процеси управління підвищенням ефективності бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процеси управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації за трансформаційних умов середовища
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробити та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» за трансформаційних умов середовища

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

визначити сутність та надати порівняльну характеристику поняттям «ефективність» та «результативність» діяльності бізнес-організації; проаналізувати класичні та сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації; навести сучасні методики оцінювання ефективності діяльності бізнес-організацій, що функціонує на ринку послуг.

У розділі 2

дослідити сучасні тренди розвитку ринку послуг та надати характеристику діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»; проаналізувати результати діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» та визначити проблеми, що впливають на забезпечення та підвищення ефективності функціонування бізнес-організації; запропонувати управлінські рішення щодо мінімізації впливу середовища на підвищення ефективності діяльності бізнес-організації

**Завдання підготував
науковий керівник**

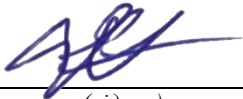

(підпис)

д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

(ініціали, прізвище)

«25» січня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**


(підпис)

Якушевський В.С.

(ініціали, прізвище)

«25» січня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 68 сторінок, 11 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 31 найменування.

«Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації в умовах трансформації середовища функціонування»

Об'єкт дослідження - процеси управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації за трансформаційних умов середовища

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробити та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» за трансформаційних умов середовища.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність та здійснити порівняльну характеристику понять «ефективність» та «результативність» в діяльності підприємства;
- проаналізувати класичні підходи до оцінювання та управління ефективністю діяльності підприємства;
- дослідити сучасні методи аналізу ефективності діяльності бізнес-організацій;
- навести та проаналізувати методичні підходи до розробки і прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- визначити та розробити перелік коефіцієнтів та нормативні значення, визначити придатність Моделі Дюпона для аналізу ефективності.

- надати характеристику діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»;
- здійснити оцінювання ефективності діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» та запропонувати управлінські рішення щодо її підвищення.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження було проаналізовано ефективність компанії ТОВ «Атлас Уікенд» за трансформаційних умов середовища. Визначено аспекти неефективності та розроблено перелік управлінських рішень задля подолання неефективності. Проаналізовано доцільність впровадження запропонованих змін (дерево цілей), та розроблено графік впровадження даних змін (діаграми Ганта). Визначені проблеми та запропоновані шляхи їх вирішення є актуальними для ТОВ «Атлас Уікенд», що підтверджується зовнішньою рецензією до кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021-2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова: *середовище, ефективність, управління, організація, трансформація, менеджмент.*

В І Д Г У К

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти Якушевського В.С.

на тему: *«Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організацій в умовах трансформації середовища функціонування»*

1. Актуальність теми: особливого значення в сучасних умовах функціонування бізнес-організацій набуває питання щодо здійснення ефективного управління, мінімум щодо збереження існуючого стану справ, а максимум – забезпечення підвищення ефективності їх діяльності в умовах трансформації середовища функціонування.
2. Що є позитивного в роботі: автор приділив значну увагу вивченню кола питань, що пов'язані з різними методами, теоретичними та прикладними аспектами забезпечення ефективної діяльності бізнес-організації та управління цим процесом. З іншої сторони, автор запропонував низку управлінських рішень щодо відновлення діяльності бізнес-організації сфери послуг в сучасних умовах.
3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: самостійно виконана кваліфікаційна бакалаврська робота містить елементи наукової новизни, що, зокрема, представлені у тезах доповіді на студентській науковій конференції.
4. Практична цінність висновків і рекомендацій: запропоновані в роботі заходи є економічно обґрунтованими і такими, що мають практичне значення. Зокрема заслуговує на увагу запропоноване автором дерево рішень, що дозволяє врахувати та мінімізувати чинники впливу середовища на підвищення ефективності діяльності бізнес-організації, що здійснює організацію та проведення розважальних заходів.
5. Наявність недоліків: суттєвих недоліків, що впливали б на якість виконаної роботи немає.

Робота оцінена на 60 балів.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи перед ЕК: кваліфікаційна бакалаврська робота за змістом, структурою та оформленням відповідає чинним вимогам до такого виду робіт і може бути допущена до захисту перед ЕКА.

Науковий керівник: д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту



Михайло САГАЙДАК

«31» травня 2022 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Якушевського Владислава Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації за трансформаційних умов середовища»

Актуальність теми: ефективність компанії, аспект, що хвилює керівництво та власників. Компанія, що здійснює свою операційну діяльність ефективно – має можливість підвищити результативність. Протягом останніх років відбувається суттєвий вплив трансформаційних умов середовища на компанію та сферу надання послуг, вцілому.

Позитивні риси роботи: в даній дипломній роботі логічно викладений матеріал, демонструється залежність ефективності компанії від умов середовища. Досконало проаналізовано та визначено проблеми, що впливають на ефективність, а головне, наведено рішення цих проблем.

Зауваження до роботи: зауваження відсутні.

Практичне значення одержаних результатів: результатами дослідження є управлінські рішення, що дозволять подолати аспекти неефективності та мінімізувати вплив середовища. Потрібність впровадження таких змін підтверджена розрахунками. Запропоновані механізми, дійсно, є такими, що можуть підвищити ефективність, а їхнє впровадження ніяк не вплине на стратегію компанії.

Рекомендую дану кваліфікаційну бакалаврську роботу до захисту в ЕКА.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «Атлас Уікенд» Фінансовий Директор
Науковий ступінь, учене звання (за наявності) Кошелева Інна Олександрівна

Підпис засвідчую: Генеральний Директор Сидоренко Дмитро Петрович

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність та порівняльна характеристика понять «ефективність» та «результативність» в діяльності бізнес-організації.....	9
1.2 Класичні та сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації.....	14
1.3 Сучасні методики управління підвищенням діяльності бізнес-організації, що функціонує на ринку послуг.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СЕРЕДОВИЩА НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД».....	33
2.2 Визначення проблем, що впливають на забезпечення та підвищення ефективності функціонування ТОВ «АТЛАС УІКЕНД».....	37
2.3 Розроблення управлінських рішення щодо мінімізації впливу середовища на підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД».....	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

З точки зору бізнес-організації, ефективність – основний аспект діяльності, оскільки, саме від нього залежить максимізація прибутків при мінімізації витрат, а це і є запорука ведення успішної справи. Існує багато методів оцінювання ефективності ведення бізнесу, найчастіше для такого аналізу використовують фінансову звітність: вона дає змогу проаналізувати дані та визначити проблемні місця, а вже цей факт, дозволяє виробити стратегію дій, що дозволить прийняти та застосувати певні управлінські рішення.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробити та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» за трансформаційних умов середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено і вирішено завдання:

- визначити сутність та здійснити порівняльну характеристику понять «ефективність» та «результативність» в діяльності підприємства;
- проаналізувати класичні підходи до оцінювання та управління ефективністю діяльності бізнес-організації;
- дослідити сучасні методи аналізу ефективності діяльності бізнес-організацій;
- навести та проаналізувати методичні підходи до розробки і прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- визначити та розробити перелік коефіцієнтів та нормативні значення, визначити придатність Моделі Дюпона для аналізу ефективності.
- надати характеристику діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»;
- здійснити оцінювання ефективності діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» та запропонувати управлінські рішення щодо її підвищення.

Об'єкт дослідження - процеси управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації за трансформаційних умов середовища

Гіпотеза: діяльність будь-якої бізнес-організації буде ефективною за умови високої продуктивності праці персоналу, мінімізації витрат та оптимального використання наявних ресурсів.

Сучасні підходи до оцінювання ефективності слугують саме для цього, своїми інструментами, вони дозволяють визначити слабкі місця або моменти в управлінні, які можна покращити.

Одним з найважливіших аспектів діяльності менеджера є вдосконалення управлінської системи та контроль за її ефективним функціонуванням. Для цього управлінець має слідкувати за продуктивністю праці персоналу – розробляти заходи, що дозволять її підвищити, ефективне використання ресурсів – досконала система завжди буде ефективно керувати ресурсами, якщо взяти за міні-приклад продуктовий магазин, в досконалій системі, втрати продуктів, що не були продані до закінчення терміну своєї придатності будуть мінімальними.

Також, менеджер може використовувати відкрити фінансову звітність. Експерт-аналітик може проаналізувати цю звітність, розрахувати основні показники та на їх основі розробити шляхи подолання кризових явищ, рекомендації по вдосконаленню та оптимізації і так далі.

Тобто, сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства дозволяють визначити проблеми та можливості, що в свою чергу використовується як основа при формуванні управлінських рішень.

При написанні кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувалися наступні методи:

- загальні: аналіз публікацій та синтез отриманої інформаційної бази, узагальнення та систематизація отриманих даних.

- спеціальні: дослідження конкретного підприємства на наявність неефективності та формування управлінських рішень що дозволять уникнути неефективності. Обробка статистичних даних, отриманих під час дослідження.

Інформаційна база: наукові публікації періодичних фахових видань, підручники і навчальні посібники, наукова література з досліджуваної проблематики, аналітичні огляди підприємств, та зокрема ТОВ «АТЛАС УІКЕНД», статистичні дані та інформація, що отримана з мережі Internet.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та порівняльна характеристика понять «ефективність» та «результативність» в діяльності бізнес-організації

Коли мова йде про ефективність роботи підприємства або будь-якої іншої структури, потрібне чітке визначення даної дефініції. Як виявилось, ця категорія є предметом численних суперечок у науковому товаристві, різні автори дають свої визначення. Багато людей плутають поняття ефективність та результативність, вони дійсно схожі та існують в одній парадигмі. Будь-яка бізнес-організація прагне результативності, а досягти її можна тільки, побудувавши та налаштувавши ефективну систему управління: персоналом, ресурсами, витратами, соціальною відповідальністю і так далі [27].

Результативність (effectiveness) – ступінь наближення організації до поставлених цілей (відсоток досягнення очікуваного результату), що напряду залежить від ступеня задоволення потреб споживача, тобто - «робити правильні речі»,

Ефективність (efficiency) – відношення результату до витрат (ресурсів), що знадобилися для досягнення цілей, інакше кажучи, якою ціною були досягнуті результати, тобто - «робити речі правильно».

Також, ефективність можна формалізувати наступною формулою:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси}} \quad (1.1)$$

Джерело: [19]

Формалізація підходів до обрахунку показників результативності та ефективності наведена на рис. 1.1.

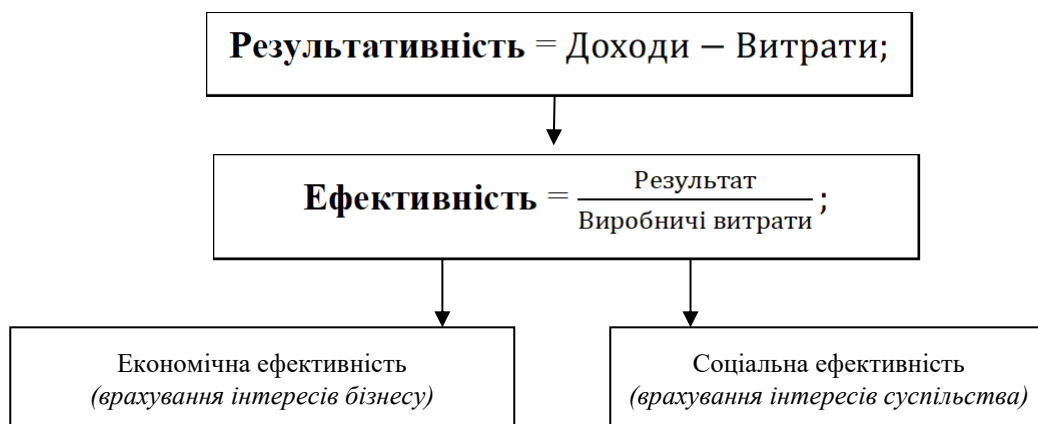


Рис. 1.1. Формалізація підходів до обрахунку показників результативності та ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Оцінивши результативність, можна зробити висновки та проаналізувати ефективність. Як вже було зазначено, обидва поняття пов'язані між собою та є елементами однієї системи діяльності будь-якого підприємства, тому говорячи про ефективність не можна забувати результативність.

Таблиця 1.1 - Необхідні елементи управлінської ефективності

Показник	Характеристика
1	2
Знання та навички	Достатність для прийняття результативних управлінських рішень
Здібності менеджера	Можливість отримати знання та навички для максимізації ефективності управління
Позиція менеджера	Чи існує готовність управлінця усувати аспекти неефективності та не допускати повторні помилки
Інформація	Впевненість управлінця в чіткості поставлених задач та наявність ефективного зворотного зв'язку
Ресурси та інструменти	Доступність ресурсів та інструментів для вирішення поставленого завдання

Продовження табл. 1.1.

1	2
Баланс між відповідальністю і повноваженнями	Достатність повноважень та наявність достовірного сприйняття відповідальності
Оцінка, стимулювання і контроль	Оцінка, перебіг виконання та контроль вирішення завдань певним управлінцем

Джерело: структуровано автором на основі [27].

Ефективною бізнес-організацією управляють ефективні менеджери. Ефективний управлінець має поєднувати в собі як і особистісні, так і професійні навички та здібності.

Для того, щоб виконувати свою роботу ефективно, менеджер також має володіти важливою та достовірною інформацією, ресурсами. Система управління, елементом якої він є, також має бути вибудована таким чином, щоб чітко розділяти повноваження та відповідальності. Тільки в такому разі компанія зможе приблизитися до ефективності.

Різні групи науковців приводять свої визначення та трактування ефективності, це викликано багатогранністю даного явища.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення ефективності в трактуванні різних авторів

Групи авторів	Морфологічна ознака	Визначення ефективності
1	2	3
Долан Е. Дж.	Вибір	Ефективність – це вибір правильних цілей, на яких фокусується вся енергія.
Друкер П. Ф., Устенко О. Л.,	Результат	Ефективність – це не тільки зв'язок результату з наміченими цілями, а й

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Маркіна І. А., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С		результат (ефект) з точки зору оптимального використання ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових.
Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоурі	Оцінка	Ефективність – внутрішня економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів.
Румянцева З. П., Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н.Г., Сініцина Т. А., Ячменьова М.В., Сулима О. Й., Мільнер Б. З., Н. Туленков, Мочерний С. В., К. Макконелл і С. Брю	Співвідношення	Ефективність – це завжди певне співвідношення (результату з цілями або результату з витратами на його отримання), тобто величина відносна, дана категорія носить управлінський характер і відображає, перш за все, ступінь досягнення поставлених цілей. Ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, які забезпечили цей результат.

Джерело: структуровано автором на основі [5, с. 209]

Трактування запропоноване групою авторів, що морфологічно визначають ефективність, як оцінку, я вважаю найбільш доцільною та дотичною до тематики моєї кваліфікаційної бакалаврської роботи.

«Ефективність – внутрішня економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів» [5, с. 209].

Від того, як підприємство використовує наявні ресурси, не обов'язково природні, взагалі всі, що використовуються для створення певного блага, залежить його ефективність та результативність діяльності, яку можна виміряти та оцінити.

Підсумовуючи вище зазначене, для кращого розуміння, можна запропонувати наступне тлумачення: «ефективність (продуктивність) як економічна категорія визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством. Саме тому підвищення ефективності виробництва треба вважати конкретною формою вияву цього закону» [19, с. 99].

Отже, ефективність та результативність досить непогано досліджені аспекти діяльності бізнес-організацій, економісти по-різному визначають дану дефініцію, але всі вони сходяться в тому, що ефективність полягає в правильному використанні ресурсів, знаходженні оптимальних стратегій та в доцільних співвідношеннях.

1.2 Класичні та сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності бізнес-організації

Теоретики виділяють декілька підходів до вимірювання ефективності менеджменту організації, це ситуаційні підходи до вимірювання ефективності (contingency effectiveness approaches).

Такий підхід включає в себе:

- традиційні підходи;
- підходи акціонерів.

У складі традиційних підходів прийнято виділяти:

- цільовий підхід
- ресурсний підхід

– підхід внутрішніх процесів.

Цільовий підхід (goal approach) до оцінки ефективності управління безпосередньо формується на вихідних даних. Це пов'язано з тим, що даний метод має за мету оцінити ступінь досягнення мети з точки зору бажаного результату діяльності.

Даний підхід до вимірювання концентрується на визначенні цілей та ступені їх досягнення. Цільовий підхід вимірює ступінь, в якому організація наближається до цих цілей.

Показники ефективності значною мірою засновані на операційних цілях, які є більш продуктивними (демонструють те, що організація фактично робить), ніж довгострокові цілі, оскільки вони досить абстрактні та їх важко виміряти.

В реальній практиці, бізнес-організації функціонують задля досягнення великої кількості різних цілей: прибутковість, висока рентабельність діяльності, соціальна відповідальність, високий рівень задоволення працівників, якість наданих послуг або виготовленої продукції, стабільність як і фінансова, так і операційна, високі показники конкурентоспроможності, впізнаваність бренду і так далі – весь цей перелік цілей являє собою набір бажаних результатів діяльності, а проблема полягає в тому, що дуже важко досягти їх одночасно.

Цільовий підхід результативно використовують у комерційних бізнес-організаціях, оскільки їх початкові цілі піддаються вимірюванню. Такі організації вимірюють свою успішність в цифрах: прибуток, кількість користувачів чи клієнтів, рівень зростання та частка ринку.

Ресурсний підхід (resource-based approach): старт процесу управління та наявність джерел для формування ресурсів, що потрібні для успішної (прибуткової) діяльності – основні аспекти, на яких фокусується ресурсний підхід.

Підхід внутрішніх процесів (internal process approach): якість управління внутрішніми процесами та економічність (efficiency) є аспектами ефективності, що оцінює підхід внутрішніх процесів.

При даному підході: раціональність, послідовність, безперервність та синхронність функціонування системи управління – основні аспекти та індикатори ефективності. Ступінь використання організацією своїх ресурсів та можливостей є важливим елементом ефективності при підході внутрішніх процесів.

Основні показники ефективності менеджменту з точки зору підходу внутрішніх процесів:

- оцінка корпоративної культури, в тому числі соціально-психологічного клімату;
- взаємовиручка, групова лояльність та робота єдиною командою;
- взаємна довіра та спілкування між працівниками та керівництвом;
- методи прийняття управлінських рішень в даній організації;
- організація горизонтальних і вертикальних комунікацій;
- винагороди менеджерів;
- взаємодія підрозділів організації.

Підхід внутрішніх процесів дозволяє всеціло оцінити клімат всередині організації, ефективність використання ресурсів, узгодженість внутрішніх функціональних зав'язків – це важливий елемент загальної ефективності менеджменту організації, але даний підхід має беззаперечні мінуси, що не дозволяють використовувати виключно його. Підхід внутрішніх процесів повністю ігнорує загальний бажаний результат на виході, зв'язки організації із зовнішнім середовищем, саме ці мінуси не дають об'єктивної оцінки ефективності організації в цілому [4].

Якщо поглянути на це питання під іншим кутом, існує результативність, яку неможливо виміряти в матеріальних одиницях, таких як гроші. Наприклад, підприємство здійснює забруднення середовища шляхом викидання в атмосферу шкідливих речовин, що залишились після виробництва, якщо підприємство на цьому не спіймало і не змусило сплатити штраф, даний прояв неефективності не буде відображений у звітності, а значить неможливо підрахувати втрати від такої

ситуації. Але їх можна підрахувати та оцінити за допомогою ресурсного підходу. Ці втрати буде оцінено, як втрати, які суспільство понесло в результаті такої шкідливої діяльності.

Як правило, власник бізнесу цікавиться не тільки підвищенням ефективності свого підприємства. Капіталізація та ринкова ціна бізнес-організації – ціна, за якою, в разі потреби, його можна буде продати. В даному випадку зростання ціни безпосередньо на ефективність не впливає, оскільки підвищення вартості бізнесу може відбуватися через реінвестування прибутку або дії чинників, що мають нематеріальне походження – вартість Tesla може змінитися на десятки відсотків виключно через заявки її керівника, які впливають на очікування ринку, щодо подальшого розвитку компанії, при цьому ефективність лишається сталою. При ситуації, коли дивіденди використовують в якості реінвестованого капіталу, для опосередкованого визначення ефективності діяльності підприємства в довгостроковому періоді можна використати темпи зростання вартості й капіталізації підприємства.

Отже, до класичних підходів слід віднести ресурсний та витратний. Вони були і є непоганими методологіями для визначення ефективності, але на даному етапі розвитку бізнес-організацій та принципів ведення бізнесу, інструментів, що вони пропонують недостатньо [17].

Тому, наступним кроком було формування симбіозу, який об'єднав інструментарій даних підходів, в результаті чого утворився ресурсно-витратний підхід.

Теоретичне розуміння ефективності та результативності дозволить чітко розглянути сучасні підходи до аналізу підприємства.

Тепер ми чітко знаємо, що таке ефективність, які підходи існують та в чому їх особливість.

Оцінка ефективності компаній може здійснюватися на основі традиційних та узагальнених показників, таких як прибуток чи рентабельність. Пропонується

оцінювати ефективність на основі нових концепцій, таких як збалансована система показників, концепція вартості бізнесу, концепція грошових потоків.

Реалізація цих концепцій у компаніях залишається проблематичною з погляду інформаційної безпеки та відсутності єдності підходів до оцінки. Відповідно до традицій зарубіжних наукових шкіл, вважається, що визначальний вплив формування теоретичних підходів до вивчення ефективності надають організаційній оцінці ефективності та моделі управління. На цій підставі стверджується, що оцінка ефективності є результатами економічної діяльності, а вимір ефективності служить аналітичним інструментом оцінки ефективності.

Ця теза, зазвичай, пояснюється тим, що питання визначення ефективності та результативності не відрізняються і, отже, тотожні і оцінка, аналіз та управління. Так, провідні світові публікації у галузі менеджменту та економіки до 70-80-х років минулого століття акцентували увагу на відсутності відмінностей між категоріями «ефективність» та «результативність». Але починаючи з 80-х і 90-х років ХХ століття ситуація докорінно змінилася, і в спеціалізованих наукових публікаціях багато вчених вважають за краще використовувати термін «результативність».

Поступово концепція оцінки результативності перетворюється з аналітичного інструментарію на універсальну філософію діяльності, у тому числі в економічному середовищі. Водночас концепції дослідження результативності розвиваються під впливом технологій бухгалтерського обліку (на основі інформаційних технологій) у напрямі управління процесами досягнення перспектив компаній, тобто процесами реалізації їхнього потенціалу ефективності вже сьогодні.

Економічна ефективність визначається як співвідношення між результатами та витратами, що характеризує використання ресурсів. Оцінка ефективності може визначатися ефективністю бізнесу загалом, економічним обґрунтуванням інновацій та інвестиційних заходів. Крім того, як узагальнюючі показники використовуються показники ефективності використання ресурсів підприємства (рентабельність виробництва, витрати на 1 грн. товарної продукції та ін.), ефективність

використання праці (темپ зростання продуктивності праці, трудомісткість, інтенсивність виробничого підрозділу тощо), ефективність використання основних фондів (окупність фондів, рентабельність основних засобів тощо), ефективність використання фондів (оборотність оборотних засобів тощо).

Рентабельність визнається загальним показником ефективності діяльності підприємства. Аналіз прибутковості підприємства здійснюється за допомогою:

- показників рентабельності, з використанням витратного підходу (рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності та ін.);
- показників, що характеризують прибутковість продажу (чиста рентабельність продажу та ін.);
- показників ефективності використання ресурсів, або ресурсний підхід (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів).

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовуються показники: рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, рентабельність стратегічних інвестицій, рентабельність акцій. Однак ці показники характеризують поточний стан підприємства.

Оцінка ефективності компанії має проводитися за фінансовими та нефінансовими показниками з урахуванням усіх аспектів діяльності компанії.

Для ефективного управління компанією запроваджується оцінка її вартості, як така, що може пристосовуватися до мінливих умов середовища, та відображати зміни вартості компанії.

Створення комплексних систем вимірювання результатів управління діяльності підприємства здійснюється по-різному. Оцінка може проводитись на основі системи збалансованих балів, панелі управління, карти збалансованих показників для визначення успішності (призму ефективності).

Грошові потоки є фінансовим результатом діяльності підприємства. Категорія грошових потоків використовується для оперативного та стратегічного

управління компанією. Грошовий потік можна просто уявити як суму чистого прибутку та амортизації. На основі показників ефективності руху коштів розраховуються: чиста поточна вартість; індекс рентабельності; внутрішня норма доходності; дисконтований період окупності. Для оцінки компанії найбільш прийнятними є чиста наведена вартість та індекс рентабельності.

Отже, оцінка ефективності повинна мати як вартісну оцінку так і результати виміру досягнень за напрямками діяльності. Загальну оцінку ефективності діяльності підприємства слід здійснювати з використанням традиційних і нових показників оцінки [21].

Одним з основних інструментів даного методу є *коефіцієнтний аналіз*. Для даного виду аналізу використовується фінансова звітність компанії, в якій відображена все інформація, що стосується балансу підприємства, прибутків, витрат, дивідендної привабливості і так далі. Фінансову звітність можна вважати наріжним камінцем прийняття управлінських рішень, оскільки фінансова звітність стандартизована та має міжнародне визнання, тобто компанії можуть вести різну діяльність, але результати цієї діяльності буде зведено до спільного значення та представлено у вигляді готової фінансової звітності.

Фінансова звітність за міжнародним стандартом (стандарт МСФЗ) складається з трьох частин:

- Форма №1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)
- Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
- Форма №3. Звіт про рух грошових коштів (за прямим або непрямим методом)

В балансі (форма №1) представлена інформація стосовно ситуації на підприємстві на даний момент в порівнянні з попереднім періодом. В звіті можна знайти інформацію стосовно оборотних та необоротних активів, власного та запозиченого капіталу.

Форма №2 представляє собою звіт про прибуток емітента, результати його фінансової діяльності: чистий дохід, собівартість товарів або послуг, фінансовий результат до оподаткування і так далі.

Звіт про рух грошових коштів дозволяє оцінити діяльність бізнес-організації по виду діяльності, а саме операційну фінансову та інвестиційну. Дана форма корисна, як джерело інформації, стосовно найбільш прибуткової та збиткової діяльності.

Отже, основним, та найефективнішим методом аналізу є ресурсно-витратний, його можна використовувати для прийняття якісних управлінських рішень, для застосування цього методу потрібна фінансова звітність, які зараз, в часі інтернету, знайти не є проблемою.

Коефіцієнтний аналіз дозволяє, користуючись приведеними даними, розробити стратегію та тактику діяльності, яка буде враховувати сильні та слабкі сторони управління бізнес-організацією.

Коефіцієнтний аналіз на основі Форм №1

Я вирішив використати наступні коефіцієнти, оскільки вони в повній мірі дозволяють відповісти на ключові питання:

1. Чи достатній власний капітал ?
2. Чи може компанія якісно та швидко погасити поточну заборгованість?
3. Чи ліквідні активи бізнес-організації?
4. Яка маневреність компанії та чи може вона швидко реагувати на зміни ринку?
5. Чи є компанія незалежною з фінансової точки зору ?

Для цього я використаю наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт автономії (незалежності)

Показник фінансової автономії є ключовим показником, що дає уявлення про фінансову стійкість бізнес організації. Цей показник являє собою співвідношення власного капіталу та всіх інших фінансових ресурсів. Значення коефіцієнта

демонструє яку частину активів компанія може покрити за рахунок власних ресурсів.

Значення, наприклад, в 0,25 говорить про те, що компанія здатна самостійно покрити всього 25% активів.

Якщо значення недостатнє, компанія має високий ризик банкрутства та низьку стабільність своєї діяльності. Діяльність такої бізнес-організації при нестабільній економіці буде проблематичною.

Також потрібно звернути увагу на рентабельність діяльності компанії, якщо вона висока, це свідчить про правильне розпорядження власним капіталом.

Наприклад, якщо компанія використовує 100 000 грн. власників, ви можете зробити та продати 100 одиниць товару та отримати прибуток у розмірі 20 000 грн., а за рахунок залучення додатково 100 000 грн. позикових коштів, ви зможете зробити та реалізувати 200 одиниць товару та отримати прибуток у розмірі 50 000 грн. з урахуванням фінансових витрат. У першому випадку рентабельність власного капіталу становила лише 20% на рік, а у другому — 50% на рік. Керівництву компанії необхідно знайти золоту середину між гарантією інтересів власників та гарантією фінансової стабільності компанії.

Нормативне значення: у межах 0,4 – 0,6. Нижче може вказувати на високий рівень фінансового ризику. Значення фінансової автономії вище 0,6 свідчить, що компанія не використовує весь свій потенціал.

При аналізі фінансової автономії можна порівняти показник з конкурентами (такого ж розміру).

Негативне значення показника говорить про швидке банкрутство і дії по відновленню фінансової стійкості необхідно застосовувати негайно [12].

Таблиця 1.3 - Нормативні значення коефіцієнта фінансової автономії, залежно від сфери діяльності

Показник	Сільське господарство	Виробництво харчової продукції та переробні галузі	Посередники опт. та роздрібні торговці	Інше
Коефіцієнт фін. автономії	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.3	≥ 0.5

Джерело: сформовано автором на основі [12]

2. Коефіцієнт фінансової залежності

Показник фінансової залежності свідчить про фінансову стійкість, він також демонструє здатність підприємства здійснювати заплановану діяльність у довгостроковій перспективі. Індикатор є зворотним індикатором фінансової автономії. Він розраховується як ставлення зобов'язань до власного капіталу. Значення показника показує скільки фінансових ресурсів використовує підприємство на кожну гривню власного капіталу.

Нормативне значення показника в межах від 1,67 до 2,5. Бажано порівняти показник із значеннями інших гравців ринку, на якому працює компанія. [13].

Таблиця 1.4 - Нормативні значення коефіцієнта фінансової залежності, відповідно до сфери діяльності

Показник	Сільське господарство	Виробництво харчової продукції та переробні галузі	Посередники опт. та роздрібні торговці	Інше
Коефіцієнт фін. автономії	≤ 2	≤ 2	≤ 3.33	≤ 2

Джерело: сформовано автором на основі [13]

3. Коефіцієнт фінансової стійкості

Коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє оцінити здатність фінансової системи компанії лишатися стабільною в кризових умовах. Сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань порівнюється з сумою пасивів, співвідношення даних частин балансу демонструє можливість компанії фінансувати свої активи за рахунок постійного та запозиченого на великий термін капіталу. Високе значення – компанія залишиться стабільною у разі непередбачуваних подій, зможе фінансуватися за рахунок постійного капіталу. Низьке значення – є ризик банкрутства, якщо компанія втратить доступ до короткострокових зобов'язань.

Нормативне значення: 0,7-0,9. Значення нижче 0,7 свідчить про низьку стійкість, вище 0,9 – нетипове для активних компаній, та свідчить про некоректне управління [15].

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу

Даний коефіцієнт дає змогу оцінити співвідношення між власними оборотними ресурсами та власним капіталом компанії. Результат розрахунку дає можливість оцінити, яка частина власного капіталу використовується для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів.

Нормативне значення показника: 0,1 та вище.

Позитивне значення вказує на достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та оборотних коштів. Негативне значення показника свідчить про те, що довгострокові активи та залучені кошти використовуються для фінансування необоротних активів, тому для фінансування оборотних коштів необхідно вдаватися до позикових джерел фінансування. Це призводить до зниження фінансової стійкості [9].

5. Коефіцієнт заборгованості

Одним із найбільш затребуваних показників є саме коефіцієнт заборгованості (КЗ).

Варто зауважити, найчастіше, показники коефіцієнту використовуються у наступних ситуаціях:

- для виявлення ефективності управлінських рішень;
- для оцінки наявності та рівня ризику;
- для формування прогнозу про ймовірну прибутковість та розмір дивідендів;
- рентабельність витрат (інвестицій).

Коефіцієнт левериджу відноситься до фінансових показників, він вимірює ступінь левериджу організації. Коефіцієнт боргу визначається як відношення загального боргу до загальної кількості активів. Його можна інтерпретувати як частку активів компанії, що фінансується з допомогою боргів. Індекс більше 1 показує, що значна частина боргу компанії фінансується за рахунок активів, а це означає, що компанія має більше зобов'язань, ніж активів. Високий коефіцієнт вказує на те, що бізнес може бути під загрозою дефолту за своїми кредитами, якщо відсоткові ставки різко зростуть. Коефіцієнт нижче 1 означає, більшість активів підприємства фінансується за допомогою власного капіталу.

У сучасному діловому світі вважається нормою, коли значення показника наближається до 1, що свідчить про формування капіталу за рахунок позикових коштів. Однак ці дані свідчать про високу залежність від контрагентів. Насправді ця ситуація досить нестійка, оскільки свідчить про фінансову нестабільність, особливо у разі несприятливих економічних умов. В обов'язковому порядку необхідно враховувати той факт, що за $KZ \geq 1$ керівництво має звернутися до суду із заявою про банкрутство. Тому такі результати діяльності не можна назвати привабливими для інвестицій. Нормою буде значення показника діапазоні від 0 до 0,5 [29].

6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio) являє собою міру ліквідності підприємства – співвідношення загальної суми коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Метрика розраховує здатність компанії обслуговувати свій короткостроковий борг за допомогою готівкових або майже готівкових ресурсів, таких як цінні папери, що легко реалізуються. Ця інформація корисна для кредиторів при прийнятті рішення про те, скільки грошей, якщо такі є, вони готові надати в позику бізнесу.

Cash ratio — це майже як показник вартості компанії в гіршому випадку, наприклад, коли компанія ось-ось збанкрутіє. Він повідомляє кредиторам та аналітикам вартість поточних активів, які можуть бути швидко конвертовані у кошти, і який відсоток поточних зобов'язань компанії можуть покрити ці грошові та майже грошові активи.

Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. [8].

7. Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування)

Відношення боргу до власного капіталу використовується для оцінки фінансового важеля компанії та розраховується шляхом ділення загальної суми зобов'язань компанії на її власний капітал. Відношення D/E є важливим показником у корпоративних фінансах. Це міра ступеня, у якій компанія фінансує свою діяльність за допомогою боргу проти власних коштів. Зокрема, він відображає здатність капіталу акціонерів покрити всі непогашені борги у разі економічного спаду. Ставлення боргу свого капіталу є особливим типом коефіцієнта левериджа.

Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5

може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів [14].

Коефіцієнтний аналіз на основі Форм №2

1. Коефіцієнт рентабельності активів

Термін рентабельність активів (ROA) відноситься до фінансового коефіцієнта, який показує, наскільки прибутковою є компанія по відношенню до її сукупних активів. Корпоративний посібник, аналітики та інвестори можуть використовувати ROA, щоб визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку.

Метрика зазвичай виражається у відсотках з використанням чистого прибутку компанії та її середніх активів. Вищий ROA означає, що компанія більш ефективно та продуктивно керує своїм балансом для отримання прибутку, тоді як нижчий ROA вказує на те, що є можливості для покращення. [10]

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу або ROE - це коефіцієнт прибутковості, який вимірює здатність фірми отримувати прибуток від інвестицій своїх акціонерів у компанію. Іншими словами, коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує, який прибуток приносить кожен долар власного капіталу акціонерів.

Таким чином, доходність на 1 означає, що кожен долар власного капіталу акціонерів приносить 1 долар чистого прибутку. Це важливий показник для потенційних інвесторів, оскільки вони хочуть побачити, наскільки ефективно компанія використовуватиме свої гроші для отримання чистого прибутку.

ROE також є показником того, наскільки ефективно керівництво використовує пайове фінансування для фінансування операцій та зростання компанії. [11]

3. Рентабельність основних засобів

Коефіцієнт оборотності основних засобів (FAT), як правило, використовується аналітиками для вимірювання операційної ефективності. Цей коефіцієнт ефективності порівнює чисті продажі (звіт про прибутки та збитки) з основними засобами (балансовий звіт) та вимірює здатність компанії генерувати чисті продажі за рахунок своїх інвестицій в основні засоби, а саме основних засобів. [23].

4. Рентабельність продукції

Прибуток – це сума виручки, що залишається після урахування всіх витрат та боргів. Таким чином, рентабельність продукту означає, скільки грошей приносить продукт за вирахуванням витрат на його створення, продаж та підтримку.

Підприємство вважає прибуток за результат своєї діяльності. Хоча прибуток є важливим показником, компанія не може вважати продукт успішним, якщо він не приносить прибутку. Тож, якщо вартість виготовлення товару перевищує дохід, що він приносить, такий продукт не є рентабельним [16].

Модель Дюпона

У 1920-х роках керівництво DuPont Corporation розробило модель під назвою DuPont Analysis для детальної оцінки прибутковості компанії. DuPont Analysis — це інструмент, який може допомогти уникнути оманливих висновків щодо прибутковості компанії.

Аналіз прибутковості компанії містить деякі нюанси. Наприклад, у формулі ROE використовується балансова вартість звичайного власного капіталу компанії. Цей метод розрахунку може ввести в оману, оскільки не можна бути впевненим, що призвело до зміни звичайного капіталу. Щоб уникнути помилкових висновків на основі аналізу ROE, слід використовувати більш глибокий аналіз цього показника.

Трьохфакторна модель Дюпона

Базова модель аналізу DuPont є методом поділу вихідного рівняння ROE на три компоненти: операційна ефективність, ефективність активів і кредитне плече.

Операційна ефективність вимірюється маржею чистого прибутку і вказує на суму чистого доходу, отриманого на одну гривню продажів.

Ефективність активів вимірюється загальним оборотом активів і є обсягом продажів на гривню активів. Зрештою, фінансовий важіль визначається мультиплікатором власного капіталу.

Перші два компоненти оцінюють бізнес-операції. Чим більші ці компоненти, тим продуктивніша компанія. Проте варто відзначити, що залежно від галузі, в якій працює компанія, маржа чистого прибутку та загальна оборотність активів зазвичай компенсують один одного. Наприклад, виробник обладнання, швидше за все, генеруватиме низьку оборотність активів і вимагатиме великих інвестицій, таким чином, ця компанія, ймовірно, отримає високу маржу прибутку, щоб компенсувати низький оборот.

З іншого боку, ресторан швидкого харчування, швидше за все, матиме високу оборотність активів, але набагато нижчу норму прибутку через нижчі ціни. Останній компонент – фінансовий важіль фіксує фінансову діяльність компанії. Чим більше кредитне плече використовує компанія, тим вищий ризик дефолту.

Однак навіть якщо компанія працює у світі, де ймовірність дефолту відсутня, додатковий левередж все одно негативно впливає на ROE. Додатковий важіль означає, що компанія має сплачувати більше відсотків, що знижує чистий прибуток.

1.3 Сучасні методики управління підвищенням діяльності бізнес-організації, що функціонує на ринку послуг

Оцінка ефективності – важливий етап для формування певних кроків щодо підвищення ефективності. Аналізуючи стан бізнесу, підприємство формує тактику та стратегію для подолання виявлених проблем.

На даному етапі розвитку, популярністю користуються декілька основних концепцій, а саме: Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC).

BPM – концепція, що передбачає цілісний підхід до прийняття рішень, поширеною проблемою у багатьох компаній є неузгодженість стратегії та поточних задач, це виникає через мінливість середовища, компанія, вирішуючи поточні проблеми, нехтує стратегією сталого розвитку, що в свою чергу викликає проблеми у довгостроковій перспективі [2].

Основними бізнес-процесами при BPM є :

- Бюджетування, планування та прогнозування;
- Бізнес-моделювання;
- Панель моніторингу;
- Регулярна фінансова та управлінська звітність;
- Корпоративне управління та внутрішній контроль;
- Керування ризиками;
- Бізнес та прогнозна аналітика.

Business Performance Management покликаний вирішити наступні проблеми:

Неузгодженість стратегії та операційної діяльності – будь-яка організація має структурні відділи, які часто втрачають спільний вектор розвитку, наприклад фінансовий відділ може бути ефективним як структурна одиниця, але через неузгодженість дій з іншими відділами втрачається ефект синергії і роботи на спільне благо. Підрозділ має свої інтереси, виконує завдання та закриває задачі, але неузгодженість не дозволяє цілком задовольнити потреби бізнес-організації. Лебідь, рак і щука, що хочуть бути ефективними, але діють в різних напрямках і не досягають глобальної мети. Дослідники BPM виділяють таку властивість як *strategic focus* – стратегічний фокус, вона передбачає проникнення глобальних цілей у всі структурні одиниці, вони і далі будуть працювати над своїми задачами, але тепер вони будуть об'єднані глобальною стратегією компанії.

Локалізація оптимізації - навіть на власному досвіді я помітив таку проблему, коли оптимізація функцій певного підрозділу здійснюється за рахунок передачі певних функцій на інший підрозділ і це не правильно. Оптимізація має бути локалізованою – здійснюватися в рамках відділу шляхом впровадження нових сценаріїв роботи, оптимізації процесів і так далі. Звісно, може бути ситуація, коли неефективність виникає дійсно через невідповідність функцій підрозділу, наприклад, коли бухгалтер самостійно веде перемовини з контрагентом стосовно умов оплати, якщо існує комерційний відділ, доцільно буде передати цю функцію йому. Така ситуація часто виникає, коли компанія росте, кількість і різноплановість управлінців змінюється, а функціональний поділ лишається застарілим.

Подолання бюрократизації процесів – швидкість вирішення операційних завдань дуже сильно впливає на ефективність та можливість компанії пристосовуватися до мінливих умов середовища. Це глобальна проблема, яка може звести нанівець всі інші позитивні фактори ефективності. Дана проблема вирішується децентралізацією процесу управління, не потрібно концентрувати та зводити вирішення всіх питань та проблем на керівнику відділу, у кожного менеджера має бути своя «зона» за яку він відповідає. Як приклад з досвіду, коли потрібно провести розрахунок з певним контрагентом, цим має займатися певний менеджер, він відповідає за цей розрахунок, контролює процес оплати і так далі, функція керівника в цьому процесі тільки підтвердити таку оплату і все.

Інформація, її якість та доступ до неї – для прийняття ефективних рішень потрібно володіти достовірною інформацією та мати до неї оперативний доступ. Проблема часто виникає через відсутність єдиної системи інформації, наприклад: фінансисту потрібна інформація про залишки на рахунках, якщо компанія не інтегрувала єдину систему управління, доступ до актуального залишку є тільки у бухгалтера, який має токен від рахунку, а окрім цього ще велику кількість своїх задач, відволікатись від яких небажано, а якщо таких рахунків 10-20 перевірити

кожен баланс – занадто ресурсно-затратно. Вирішення – впровадження єдиної інформаційної системи, поділ доступу до інформації по потребах.

BPM передбачає прозорість інформації шляхом документування та каталогізації всіх видів управлінської інформації, включаючи неструктуровані дані. У результаті інформація стає доступною і може бути отримана із застосуванням стандартних процедур та з деталізацією, достатньої для прийняття рішень. [20]

Невизначеність цілей – підхід BPM передбачає трансформацію стратегії в певні цілі, які є чітко сформульованими та досяжними. Дані цілі доносяться до відповідальних за них, які розробляють та контролюють їх досягнення. Така тактика навіть із психологічної точки зору правильна, коли є чіткий перелік цілей, дії для їхнього досягнення зрозумілі не виникає уявлення, що все марно і компанія рухається по незрозумілій траєкторії.

BSC - це система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові тощо) [4; 7].

Дана модель управління ефективністю дозволить вирішити одну з основних проблем менеджменту – контроль. Сучасні підприємства зіштовхуються з необхідністю оцінити успішність своїх зусиль, тим більше що процес розробки стратегії циклічний. Саме в цей момент і виникає проблема оцінки конкретної зміни - чи позитивна вона або негативна, і з чим її потрібно порівнювати [18].

Концепція BSC дозволяє зробити швидке оцінювання або прослідкувати динаміку. Діяльність бізнес-організації дає змогу оцінити її результати в цифрах, а значить і сформувати BSC.

BSC – дозволяє зробити миттєву оцінку або прослідкувати динаміку. Діяльність підприємства дає змогу оцінити її результати в цифрах, а значить і сформувати BSC.

Збалансована система показників (BSC) допомагає менеджменту бізнес-

організації дивитися на свій бізнес з чотирьох основних напрямків і відповідати на ряд важливих питань. По-перше, як бачать нас клієнти? По-друге, чи маємо ми потенціал для просування вперед? По-третє, наскільки ми привабливі для акціонерів? І по-четверте, у чому полягає наша конкурентна перевага? (рис. 1.2).

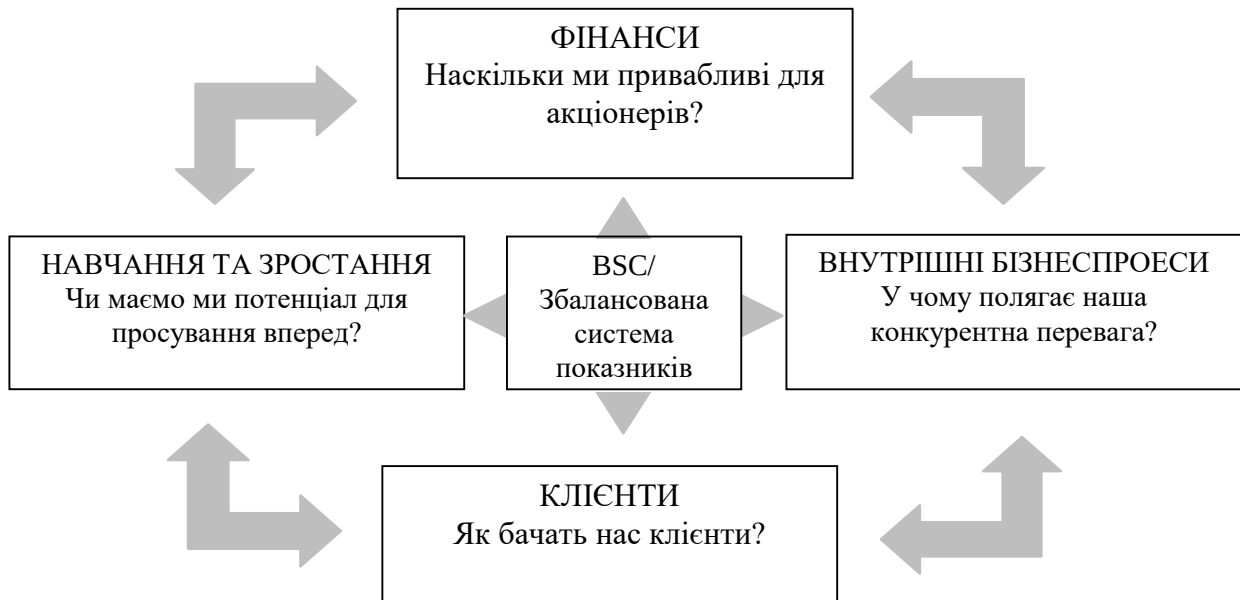


Рис. 1.2. – Збалансована система показників (BSC) бізнес-організації

Джерело: сформовано автором на основі [18; 31]

Функціональні можливості BSC-системи: формування збалансованої системи показників, аналіз перебігу досягнення цілей, візуалізація отриманих результатів. У результаті, побудова й використання картки показника системи BSC, діяльність бізнес-організації стане більше зрозумілою й структурованою, більше прозорою й керованою.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СЕРЕДОВИЩА НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

АТЛАС УІКЕНД – це компанія, що займається організацією та проведенням розважальних заходів. Флагманський проект – Atlasfestival (до 2022 Atlas Weekend) він проходить кожного року на території ВДНГ – Національний комплекс «Експоцентр України». Ця подія збирає неймовірну кількість людей на одній локації, де вони, протягом семи днів слухають різнопланових виконавців, відпочивають, випивають – просто розважаються. Історично склалося, що перші два дні фестивалю є безкоштовними, будь-хто може його відвідати. Історія проекту почалася в 2015 році, з того часу проект значно виріс, змінився та масштабувався. Зараз Атлас Уікент це не тільки семиденний фестиваль один раз в рік.

Станом на 2022 рік, Атлас можна розділити на декілька проектів:

Atlasfestival – київський фестиваль, що проходить в липні на території ВДНГ.

Атлас Едженси – займається організацією міні-фестивалів електронної музики такі як «SVET», що проходять на території КВЦ «парковий», ця подія не є регулярною, останній раз проводилася восени 2021 року, та «Мотофест». Також Атлас Едженси займається проектом «Kalush», що зовсім нещодавно виграв євробачення 2022 – Едженси виступає в якості комісіонера, який займається організацією виступів даного артиста (букінг, умови проведення, оплата і так далі). Ще один артист яким займається Едженси це «Skofka» [1].

Проекти, що робляться в партнерстві з «Bukovel». Буковель – відомий гірськолижний курорт – більшість українців та найближчих сусідів їдуть саме туди

покататися на лижах та сноубордах, але Буковель хоче розвивати і літній відпочинок на своєму курорті, саме тому звернулися до Атлас Уікенд, щоб створити точку тяжіння, що буде приваблювати гостей не тільки взимку. Саме так виник «Атлас Уікенд – Буковель» це дводенні фестивалі, що проходять 6 разів на літо, дуже схожі на флагманський проект, але в менших масштабах.

Atlas Weekend Bar & Apres Ski – проект, що робиться також в партнерстві з Bukovel.

Apres Ski – це французький формат відпочинку, що дослівно перекладається «після лиж». Люди після катання можуть прийти і відпочити на локації, що знаходиться прямо біля спуску з гори, тобто можна заїхати прямо на лижах на локацію. Людей там чекає бар, фуд-корт та музика, а інколи і артисти, що там виступають. Проект дуже добре себе показав, і Буковель і Атлас задоволені результатами, а сам формат Apres Ski став значно популярнішим, інші ГЛСК почали його копіювати і впроваджувати у себе.

Велика кількість проектів завжди загрожує компанії з точки зору проявів неефективного управління, особливо, коли проекти функціонують паралельно. Саме тому, потрібно мати ефективно налаштовану систему управління, що не «захлинеться» від перенавантаження, це не завжди вдавалося, про це далі.

Така компанія, як Атлас Уікенд має не одну юридичну особу. Це викликано диверсифікацією ризиків, не можна тримати всі яйця в одній корзині – це небезпечно. На даний момент Атлас Уікенд має чотири ТОВ та близько 10-15 ФОП різних груп, що дозволяє ефективно розподіляти економічні види діяльності, грошові потоки та ризики. Одна компанія займається рекламною діяльністю, інша роздрібною реалізацією алкогольних напоїв і так далі. Була ситуація, коли контрагент з яким компанія співпрацювала, потрапив у список «ненадійних» така подія кидає тінь на всі компанії, що мали з ним справу – всі вони також потрапляють в цю категорію, а коли компанія співпрацює з такими спонсорами як Mastercard, Pernod Ricard, Uber і так далі, дуже небажано потрапляння в список ненадійних

компаній. Звісно, з нього можна вийти, подавши документи в податкову, але це довго та ресурсозатратно – бухгалтер, замість того, щоб займатися своєю роботою, збирає та подає документи в податкову. Саме тому просто необхідно диверсифікувати ризики. [24].

Основною ТОВ є «АТЛАС УІКЕНД», яка здійснює наступні види економічної діяльності:

Основний:

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

Інші:

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами

90.01 Театральна та концертна діяльність

90.04 Функціонування театральних і концертних залів

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

49.10 Пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення

49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення

49.32 Надання послуг таксі

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм

59.14 Демонстрація кінофільмів

62.01 Комп'ютерне програмування

62.02 Консультування з питань інформатизації

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів. [26]

Статутний капітал компанії становить 1 млн гривень. 51% статутного капіталу вніс засновник - Сидоренко Дмитро. Серед засновників є Покальчук Ярослав, який також є генеральним директором ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ "СТУДІЯ 1+1", він вніс 19% статутного капіталу.

Обов'язково потрібно згадати про соціальну відповідальність, оскільки це надзвичайно важливий елемент політики Атлас Уікенд.

Фестиваль Atlas Weekend забезпечує доступність для всіх відвідувачів. Його інфраструктура повністю оснащена всіма умовами, щоб кожен гість фестивалю відчував себе комфортно та міг повною мірою поринути у атмосферу музичного свята.

На спеціалізованому майданчику та пільгових касах люди з обмеженими можливостями можуть звернутися до волонтерів за допомогою з будь-яких питань та проблем з пересуванням фестивалем.

В рамках ініціативи Atlas Weekend щодо інклюзивності інфраструктура фестивалю буде оснащена:

- окрема пільгова каса для отримання фестивального браслета;
- спеціальний майданчик біля головної сцени для полегшення перегляду вистав людей з обмеженими можливостями у супроводі не більше 1 особи (волонтери простежать, щоб вона була недоступна для сторонніх);
- зручніші сухі шафи;
- пандуси у всіх місцях, де є можливі перешкоди для руху;
- асфальтне покриття для більшості фуд-кортів.

Щороку Atlas Weekend робить свій внесок у захист та чистоту навколишнього середовища. Тому на фестивалі неможливо побачити пластикових соломинок, зате

знайдете 7 пунктів сортування пластикових пляшок, алюмінієвих банок з-під напоїв, пункти прийому паперово-картонних та скляних відходів у фудкортах.

Алея ГО (громадських організацій) об'єднує найкреативніших учасників, щоб продемонструвати позитивні зміни, внесені активістами у галузі освіти, культури, здоров'я та інклюзивності.

Це унікальна співпраця, яка дозволяє ГО з усієї країни рекламувати свої проекти та сприяти розвитку різних сторін суспільного життя. Відвідувачі фестивалю, у свою чергу, мають можливість пройти квест в інтерактивному місці та спробувати себе у ролі громадського діяча.

Основною метою алеї ГО є не лише інформування про діяльність громадських організацій, а й зацікавленість активної молоді у прояві своєї громадянської позиції.

2.2 Визначення проблем, що впливають на забезпечення та підвищення ефективності функціонування ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

2019, 2020 та 2021 – роки пандемії в Україні та всьому світі, постраждали майже всі галузі бізнесу, деякі були на грані дефолту. Оскільки, основним інструментом подолання надмірної смертності був карантин, який передбачав повну заборону публічних заходів, а це саме те, що робив Атлас Уікенд – збирав велику кількість людей в одному місці і розважав. Була реальна ймовірність, що проект це не переживе.

Обмеження пандемічних часів зробили неможливим функціонування компанії. Зникла можливість заробляти, а значить платити заробітну плату та розраховуватися по своїм зобов'язанням.

Нижче наведено результати діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» за 2019 та 2020 роки.

Таблиця 2.1 - Основні результати діяльності за 2019-2020 роки

Актив	2019	2020
I. Необоротні активи	400,20	421,70
II. Оборотні активи	54 201,90	72 371,50
Пасив		
I. Власний капітал	-2 312,00	-4 626,20
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	56 914,10	77 429,40
Баланс	54 602,10	72 803,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	652,80	2 155,60
Чистий фінансовий результат (Збиток)	-2 322,00	-2 324,20

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Діяльність компанії була збитковою протягом цих років. Від'ємний власний капітал свідчить про те, що вся власність формувалася виключно за рахунок позикового капіталу, але компанія зуміла пережити ці важкі часи.

Мінливі прояви зовнішнього середовища змусили Атлас Уікенд функціонувати в дуже важких умовах, про це свідчать і коефіцієнти, що характеризують основні аспекти ефективності.

Майже всі коефіцієнти знаходяться поза нормою, особливо ті, що демонструють платоспроможність компанії. Підприємство не є стабільним та незалежним. Така ситуація викликана відсутністю власного капіталу та прибутку від діяльності.

За усіма показниками, таке підприємство мало розоритися та повідомити про банкрутство, але як зазначалося раніше, ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» – не єдина компанія, що задіяна в діяльності проектів. Це дозволило розподілити негативні

наслідки пандемії та вистояти. Звісно, компанія понесла втрати: в грошах, персоналі, а найважливіше – втратила час, що могла використати з користю.

Після 2021 року з'явилася надія, що далі все буде добре, світ зумів пережити кризу і далі все відновиться, але через рік почалася війна, яка знову поставила питання щодо виживання компанії та всього сектору економіки.

Таблиця 2.2 - Коефіцієнти ефективності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

	0	1	Динаміка	НОРМАТИВ
Коефіцієнт автономії (незалежності)	-0,04234	-0,06354	-0,0212	$\geq 0,3$
Коеф Фін залежності	-23,6168	-15,7371	7,879676	$\leq 3,3$
Коефіцієнт фін. стійкості	-0,04234	-0,06354	-0,0212	0,7-0,9
Коеф. Маневреності вл кап	1,173097	1,091155	-0,08194	$\geq 0,1$
Коеф заборгованості	1,042343	1,063544	0,021201	0-0,5
Коеф абс ліквідності (платоспроможності)	0,002	0,003	0,001101	0,1-0,2
Коеф швидкої лікв (терм лікв)	0,851	0,893	0,041948	0,5-1
Коеф поточ лікв (Коеф покриття)	0,952	0,935	-0,01767	1-3
Коеф фін стаб (Коеф фінансування)	-0,041	-0,060		$\geq 0,43$
				НОРМАТИВ
	0	1		
Рентабельність майна (активів)	-3,64506	-3,64851	-0,00345	
Рентабельність власного капіталу	66,93379	66,9972	0,063417	
Рентабельність основних засобів	-639,141	-639,747	-0,60556	
Рентабельність продукції	-5,58812	-76,6203	-71,0322	
Період окупності власного капіталу, міс.	149,4014	149,26	-0,14142	

	Rпрод	ОБРакт
ROE(0)	-5,58812	0,652287
ROE(1)	-76,6203	0,047618

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Фінансові показники демонструють тільки одну сторону ефективності або її відсутності. Щоб визначити аспекти неефективності цього замало, потрібно

зрозуміти як функціонує система: які у неї слабкі сторони, де народжується неефективність, що можливо виправити.

Для нефінансового аналізу компанії можна використати SWOT-аналіз, він дозволить визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, на другому етапі дамо оцінку (від 1 до 5) 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
Популярність бренду	5	Недостатність кадрів	4
Світове ім'я	3	Відсутність аудиту бухгалтерії	5
Велика кількість проектів	4	Відсутність єдиної системи обліку та задачника	5
Система компаній та ФОП система	5	Погана комунікація між відділами	4
Досвідчена команда	4	Збитковість останніх проектів	3
Зв'язки у міській адміністрації	3		
Позитивні відгуки від людей, що відвідували заходи компанії	4		
Сума	28		21
Можливості	Бальна оцінка	Загрози	Бальна оцінка
Реалізація нових проектів	5	Нові світові пандемії	3
Підвищення конкурентоспроможності	3	Затяжна війна	4
Вихід на зарубіжний ринок	5	Довга відбудова країни	5
Запрошення найвідоміших артистів	5	Страх перед новими конфліктами в очах іноземців	3
Зменшення витрат	4	Зменшення доходів населення	4
Зміна локації	4		
Сума	26		19

Джерело: сформовано автором

Компанія ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» досить серйозний гравець на ринку розважальних заходів, найбільший фестиваль східної Європи. Таки позиції дозволяють з повним розмахом організовувати та проводити фестивалі: запрошувати дуже дорогих артистів, орендувати найкращу локацію, що ідеально підходить для такого формату.

Позиції компанії на ринку досить сильні, вагомих конкурентів не має, але не означає, що не існує слабких сторін та загроз. Слабкі сторони, в більшості своїй представлені аспектами неефективності, що викликані швидким розвитком проекту та організаційною системою, що не встигає за цим розвитком.

Таблиця 2.4 - Карта SWOT-аналізу компанії ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	28*26 = 728	28*19 = 532
Слабкі сторони	21*26 = 546	21*19 = 399

Джерело: сформовано автором

Можна зробити висновок, що поєднання сильних сторін та можливостей дає великий стимул розвитку та має більший вплив на організацію, ніж слабкі сторони та можливості.

Основним конкурентом ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» є «Захід фест» - фестиваль що організовується у Львові, концептуально, вони дуже схожі, основна різниця в масштабі та рівні підготовки. [25].

Захід фест – це атлас уікенд декілька років тому з прив’язкою до західного регіону країни. Цей фестиваль є конкурентом, але опосередкованим, оскільки артисти, як правило перетинаються, дати проведення та територія відрізняються, це дозволяє уникнути жорсткої конкуренції за слухача, оскільки тут все буде залежати від вподобань слухача та його демографічної складової.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «ЗАХІД ФЕСТ»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
Орієнтованість на популярну українську та СНГ музику	3	Розмір локації	5
Ціни квитків	5	Якість звуку	4
Час проведення	3	Важкодоступність	5
Калоритність	2	Логістика	4
		Кількість сцен	4
		Відсутність інфраструктури для маломобільних	5
Сума	13		27
Можливості	Бальна оцінка	Загрози	Бальна оцінка
Релокація	3	Нові світові пандемії	3
Покращення сетапу артистів	5	Затяжна війна	4
Залучення спонсорів	5	Довга відбудова країни	5
Збільшення відвідувачів за рахунок переселенців	3	Страх перед новими конфліктами в очах іноземців	3
Збільшення терміну проведення	2	Зменшення доходів населення	4
Переорієнтація на інші проекти	4		
Сума	22		19

Джерело: сформовано автором

Захід Фест має багато слабких сторін, а загрози ідентичні до загроз Атлас Уікенд, це викликано тим, що компанії діють в одній сфері, що дуже сильно залежить від благополучності соціально-гуманітарного життя країни.

Таблиця 2.6 - Карта SWOT-аналізу компанії ТОВ «Захід Фест»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	13*22 = 286	19*13 = 247
Слабкі сторони	27*22 = 594	27*19 = 513

Джерело: сформовано автором

Комбінація слабких сторін з можливостями найбільше впливає на організацію, це означає, що компанія має реальну можливість використати свої «Можливості» задля подолання слабких сторін та вийти на стабільну ефективну діяльність.

Як вже було зазначено, компанії ведуть свою діяльність і однієї галузі, але являються опосередкованими конкурентами, оскільки їхні інтереси не перетинаються.

Провівши рік в даній організації, зрозумівши всі операційні процеси, можна виділити наступні фактори, що уповільнюють розвиток та породжують неефективність:

1. Інформація.

Для ефективного управління, менеджеру потрібен оперативний доступ до потрібної йому інформації. Наприклад, контрагент запрошує установчі документи по вашій компанії або ФОПу, вони мають бути в швидкому доступі, на їх пошук не потрібно втрачати час. В компанії Атлас Уікенд з цим є певні проблеми, документообіг сформований досить погано, на пошук виписок або потрібних документів потрібно витратити певний час, а це впливає на ефективність, менеджер витрачає час на роботу, яку не мав би робити.

Така проблема викликана тим, що компанія швидко виросла і не встигла переформуватися. До певного етапу не було навіть фінансового та управлінського обліку, проблема з документообігом це відголоски, що існують і зараз.

2. Дискомунікація між відділами.

В ефективній компанії відділи працюють на спільне благо – досягнення стратегічних завдань. Виконують свої поточні завдання, але завжди знаходяться в тісному контакті між собою.

Як приклад, під час проекту Atlas Weekend Bar & Apres Ski комерційний відділ, що займається спонсорами, також придумує та проробляє механіку акцій, що мають діяти на барі. Сталася ситуація, що комерційний відділ придумав акцію,

всередині себе все погодив та вирішив її запустити – суть акції була в тому, що одна позиція з бару продавалася по зниженій ціні.

Для того, щоб така акція була запущена та дійсно працювала, комерційний відділ мав провести комунікацію з фінансовим відділом та баром. Фінансист повинен забрифувати касирів, поставити завдання бухгалтерії, щоб така позиція була додана в систему обліку, а бар має розробити нову калькуляцію позиції та вже її подати бухгалтерії, щоб залишки списувалися коректно. Такий процес займає декілька днів.

Цього не сталося. Ні бар, ні фінансовий менеджер не знали про акцію, а комерційний відділ зробив рекламу та поміняв цінник на вітрині. В результаті ми маємо людей, які прийшли придбати акційну пропозицію, а про неї не знає ніхто, окрім комерційного відділу. Така ситуація виникла через відсутність комунікації – комерційний відділ всередині вирішив проблему, прийняв рішення і запустив акцію, а так не мало бути.

3. Правильний розподіл обов'язків та завдань.

Варто зазначити таку проблему, як невизначеність зони відповідальності відділів та конкретних управлінців. Існує проблема, що відділ займається не своєю роботою. Це добре видно на прикладі комерційного та фінансового відділів. Бухгалтер не має на пряму контактувати із представниками спонсорів або континентів, це завдання комерційного відділу, саме він веде весь діалог, узгоджує правки і так далі.

Фінансовий відділ має працювати вже з результатами роботи комерційного відділу, якщо і контактувати, то виключно по питанням, що пов'язанні з розрахунками і так далі. Зовсім нещодавно в штаті з'явився юрист, раніше всі юридичні питання віддавали на аутсорсинг і це було не зручно, оскільки потрібна оперативність та людина, яка на 100% розуміє кон'юнктуру компанії.

4. Облікова система

На даний момент, весь управлінський та фінансовий облік ведеться на основі Google Sheets. Заявки на витрату коштів робляться в спеціальній таблиці, яка об'єднана з іншою таблицею – касою. Це було зручно і дійсно непогано працювало, але раніше, коли був один проект, декілька ініціаторів і всього одна каса.

Зараз компанія виросла і така система не справляється з об'ємом, почали траплятися глюки і некоректна робота, що також породжує неефективність фінансової функції, що в свою чергу впливає на ефективність компанії в цілому.

До цієї категорії також можна віднести відсутність єдиної системи, де зберігаються всі завдання, є можливість контролювати перебіг виконання завдань. Зараз завдання ставляться або усно, або в переписці, що не дає можливість контролювати їх виконання на 100%.

5. Недостатність кадрів

Велика кількість проектів потребує людей, що будуть працювати над ними повноцінно. В якийсь момент склалася ситуація, що один проект ще не закінчився (Атлас Уікенд), а наступний вже почався (Атлас Уікенд Буковель). Фінансовий, комерційний та відділ маркетингу не були готові займатися наступним проектом, оскільки значно важливіше завершити попередній, враховуючи, що саме він є флагманським. Це спричинило ситуацію, що люди, які безпосередньо займаються усіма питаннями на локації були кинуті на призволяще.

Вони впоралися, але зведення проекту затягнулося майже на рік, оскільки люди, що мали вести облік, просто були відсутні, все відбувалося по інерції, а з часом інформація забувається. Це було неймовірно неефективно і компанія втратила багато результатів. Оскільки була вимушена обирати завдання по важливості.

2.3 Розроблення управлінських рішення щодо мінімізації впливу середовища на підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

До вирішення проблеми неефективності в компанії Атлас Уікенд потрібно підійти комплексно, це дозволить мінімізувати вплив середовища та створить ефект синергії, що в свою чергу дозволить підвищити ефективність та як наслідок результативність.

Запропоновані зміни потрібно розділити на глобальні – повна реставрація певних процесів та нововведення, поліпшувальні – доопрацювання або незначна зміна процесів.

Глобальні:

Почати потрібно з переходу на нову облікову систему. Кроки в цьому напрямку вже почалися, з осені компанія почала перехід в нову систему, але зробити це швидко не вдалося, оскільки активно відбувалася робота над проектом Atlas Weekend Bar & Apres Ski – це як міняти колеса машині, що їде на швидкості 100 кілометрів за годину. На той момент в Басс було перенесено всі довідники, частину актуальних заявок на витрату коштів.

Зараз ідеальний час для такого переходу, оскільки основна операційна діяльність призупинена, можна сконцентруватися на даному завданні, саме цим зараз і займається компанія.

БАСС (Business Automation Software) – це програма що покликана вирішити проблему ефективного управління фінансами, в першу чергу. Зараз втрата грошей здійснюється наступним чином: ініціатор робить заявку на витрату коштів в спеціальній таблиці, після цього ця заявка потрапляє до керівника, де він її погоджує або відхиляє, вже після цього дана заявка потрапляє до фінансиста, який також має її погодити або відхилити, тільки після цього, заявка потрапляє в касу, де її можуть бачити інші фінансисти та видавати готівку, або ставити на оплату, якщо

заявка безнальна. Схема працює, але породжує неефективність – після того, як заявка видана, суму треба «провести», щоб вона коректно відображалася в касі, якщо в день таких видач сто, а людина, що видає і людина, що проводить – це дві різні людини, досить часто виникає питання «а це видавалося взагалі?».

Басс вирішить цю проблему, оскільки після фактичної видачі, касир у якого буде акаунт «касира» відмітить, що видача відбулась, про це зразу дізнається керівник, а ініціатору не треба буде писати розписку, оскільки буде електронне підтвердження в програмі. Також, Басс дозволяє в реально часі контролювати залишки в касі та на рахунках, оскільки є інтеграція з банками, зараз, щоб зрозуміти залишки ДС потрібно рознести виписки, а це також час, який потрібно витратити, оскільки рахунок не один. [28].

Таке нововведення позитивно вплине на ефективність, фінансова структура компанії почне працювати на 50% простіше та швидше, що вплине на всю компанію. Фінансовий відділ – це кровоносна система компанії, якість її функціонування впливає на весь «організм».

Worksection.

Потрібно відмовитися від звички ставити задачі усно або в переписці.

Worksection – чудовий інструмент, що дозволить підвищити ефективність. Задачі можна поділити по підрозділам, групам або проектам. Менеджер створює задачу, назначає відповідальних виставляє дедлайни, розбиває на підзадачі, якщо є така потреба. До виконання задач можна підключати людей з інших відділів. У разі, якщо виконання задачі потребує фінансових ресурсів, можливо виставити вартість виконання задачі та слідкувати за тим куди йдуть гроші.

Цей інструмент просто необхідний. Зникне величезна кількість проблем: всі завдання будуть в одному місці, за прогресом їх виконання зможе слідкувати керівництво або ініціатор задачі. Співробітнику буде значно простіше працювати, оскільки не треба згадувати, шукати в діалогах якусь інформацію по задачі і так далі. [22].

Аудит бухгалтерії.

На даний момент немає чіткого усвідомлення, які документи наявні, а які ні. Так бути не може, це породжує неймовірну неефективність. Потрібно провести аудит усією документації, що наявна. Зрозуміти яких установчих документів немає, та зробити їх, це актуально саме для наших ФОПів, оскільки за весь час їх реєстрацією займалися різні люди, установчі документи по ним, а саме Виписка з ЄДРПО та Витяг з реєстру платників податку повинні бути в швидкому доступі.

Комунікація та розподіл обов'язків. [3].

Мова йде про поліпшення вже наявних процесів. Ця проблема не така глобальна, як інші. Потрібно переглянути зони відповідальності підрозділів та внести в них зміни. Комунікація – частково цю проблему вирішить єдиний задачник «Worksection», проблеми із акціями, яка була на зимовому проекті, зникне. Але можна організувати зум. Проводити їх раз на тиждень, між представниками відділів, що працюють над одним проектом, для більш тісної комунікації.

Кадри.

Вигорання персоналу велика проблема для компанії, людина, що не отримує задоволення від своєї роботи є неефективною. Вигорання стається через постійні перепрацювання. Проект дійсно виріс і той штат. Що є зараз замалий, його потрібно збільшувати.

Після ідентифікації проблем та розробки кроків їх подолання, настає розвилка: впроваджувати чи ні, який ефект буде досягнуто після впровадження ?

Вирішите це питання дозволяє дерево цілей – графічна та аналітична демонстрація ефекту від застосування декількох сценаріїв дій. У випадку Атлас Уікенд, таких сценаріїв існує два: нічого не змінювати або приймати запропоновані рішення.

Розглянемо ситуація з наступної точки зору,

Ефективність АТЛАС УІКЕНД на даний момент становить 100%

Зміни будуть впроваджувати:

Негайно, ситуація на ринку буде стабільною, ефективність компанії складе 140%, якщо ситуація на ринку буде нестабільна – 110%, ймовірність стабільної ситуації на ринку 80%, нестабільної, відповідно, 20.

У випадку впровадження таких змін через деякий час, ситуація буде наступна: 120% - за стабільних умов, 80 – за умов нестабільності.

Нічого не робити:

Короткострокова перспектива – за умов стабільності ефективність не зміниться – 100%, за умов нестабільності складе – 75%

Довгострокова перспектива - за умов стабільності 90%, оскільки проект буде рости, а процеси не зміняться. Нестабільність – 60%.

Вагомість змін, в ефективності, що відбудуться в короткостроковій перспективі становить 70%, в довгостроковій, відповідно 30%.

Таблиця 2.7 - Дерево цілей ТОВ «АТЛАС УІКЕНД»

точка прийняття рішення	альтернатива	очікуваний результат	альтернатива	очікуваний результат	ситуація	наслідок
1	впровадити	127,4	стабільність	134	стабільність	140
					нестабільність	110
			нестабільність	112	стабільність	120
					нестабільність	80
	не впровадити	91,7	стабільність	95	стабільність	100
					нестабільність	75
			нестабільність	84	стабільність	90
					нестабільність	60

Джерело: сформовано автором

Спочатку обраховуються очікувані результати за гілками у правій частині:

$$OP11 = 140 \cdot 0,8 + 110 \cdot 0,2 = 134$$

$$OP12 = 120*0,8+80*0,2 = 112$$

$$OP21 = 100*0,8+75*0,2 = 95$$

$$OP22 = 90*0,8+60*0,2 = 84$$

Наступний крок алгоритму полягає в обрахуванні очікуваного результату першої та другої альтернатив (OP1 та OP2), які являють собою поточні варіанти рішення:

$$OP1 = 134*0,7+112*0,3 = 127,4$$

$$OP2 = 95*0,7+84*0,3 = 91,7$$

Найкращою альтернативою має бути визнана перша як така, що має найкращий очікуваний результат як у найближчому майбутньому, так і в більш віддаленій перспективі.

Визначення проблем це перший етап, пропозиція шляхів подолання – другий, аналіз доцільності таких дій – третій.

Щоб запропоновані зміни дійсно відбулися, потрібно розробити чіткій план здійснення цих змін, де будуть визначені відповідальні особи та терміни виконання. Для цього можна скористатися моделлю Ганта.

Спочатку потрібно визначити основні задачі та поділити їх на під задачі:

- БАСС
 - перенесення довідників
 - інтеграція банківських рахунків
 - перенесення заявок на витрату коштів
 - тестування
 - внесення правок
 - навчання персоналу
 - повний перехід
- Worksection
 - створення команд та проектів на даній платформі
 - формування списку задач

- заповнення задач та виставлення дедлайнів
- навчання персоналу
- повний перехід на дану систему
- Аудит бухгалтерії
 - створення реєстру потрібних документів
 - перевірка наявних документів - їх сортування
 - визначення недостатніх елементів
 - створення або пошук документів. Що були відсутні
 - формування електронного реєстру
 - підкріплення документів в Басс
 - ефективний документообіг
- Комунікація та розподіл обов'язків
 - проведення наради керівників підрозділів
 - фіксування зони відповідальності та обов'язків кожного відділу
 - визначення відповідальних за комунікацію від кожного підрозділу, залежно від проекту
 - Індивідуальне визначення зручного формату здійснення комунікації
 - функціонуючий інструмент
- Кадри
 - визначення дефіциту кадрів
 - пошук кадрів
 - співбесіди
 - визначення кандидатів
 - прийом на випробувальний термін

Після цього потрібно визначити скільки часу займе виконання даних задач та які трудові ресурси потрібно задіяти .

Потрібно розглянути можливість застосування паралельних процесів.

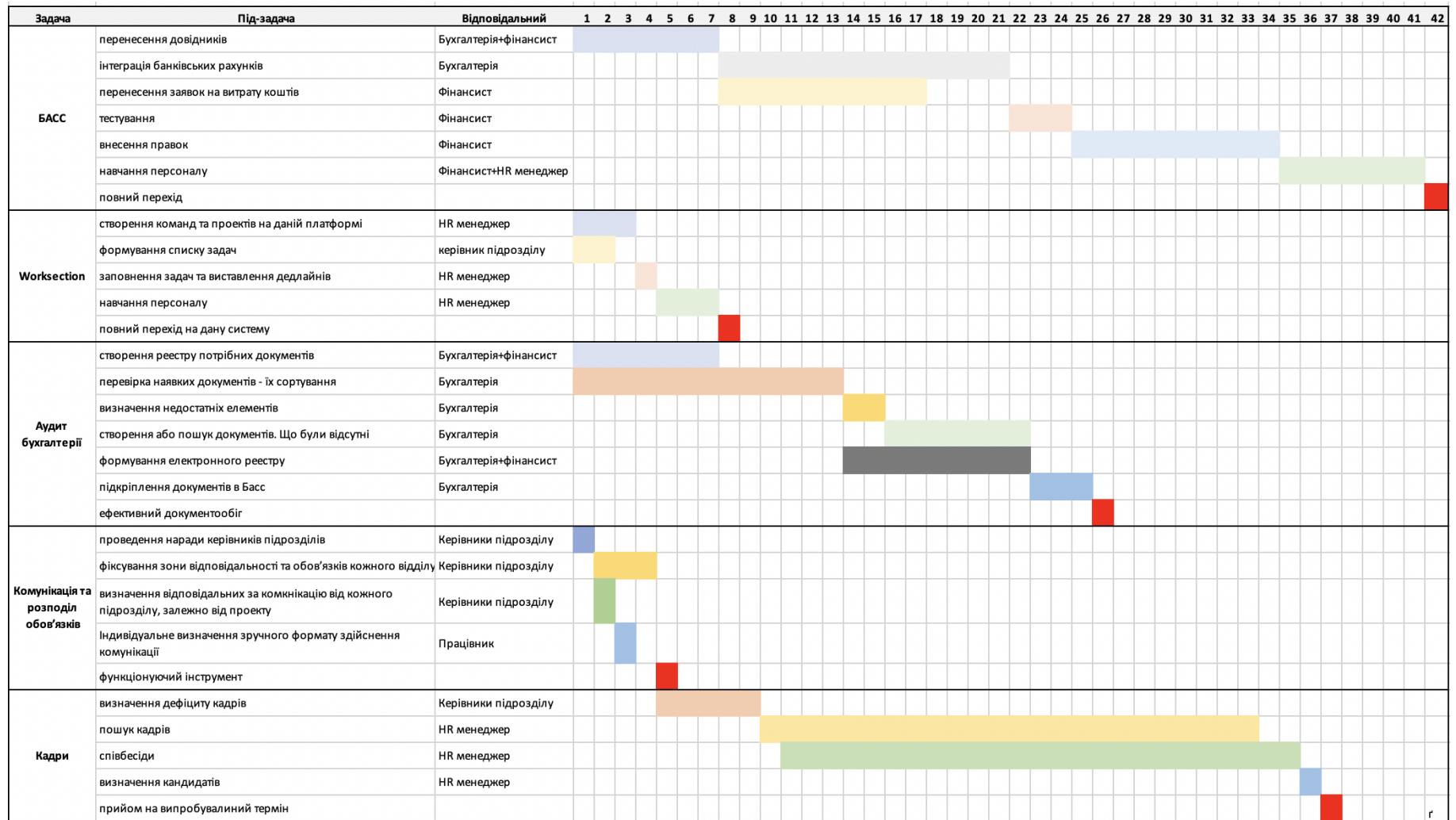


Рис. 2.1 - Діаграма Ганта для впровадження змін на ТОВ «Атлас Уікенд»

Джерело: сформовано автором

Процес запровадження змін буде тривати 42 дні, найбільше часу та трудових ресурсів потрібно для запровадження нової облікової системи. Інші завдання не є такими глобальними та не потребують залучення великої кількості співробітників. Деякі задачі можна виконувати паралельно, що значно пришвидшує термін виконання. Оскільки компанія має певну кількість персоналу зі схожим функціоналом та навичками, завдання вдасться легко розподілити та контролювати їх досягнення.

Глобальний контроль за виконанням поставлених задач – відповідальність фінансового директора, але керівник кожного відділу також має контрольну функцію в цій моделі.

Принцип «не нашкодити» має місце бути не тільки в медицині. Зміни, що плануються або вже введені в роботу, повинні корелювати зі стратегією компанії. Як було зазначено, стратегія ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» полягає у задоволенні потреб відвідувачі у «святі», зробити відпочинок комфортним та цікавим. Впровадження змін дозволить ефективніше виконувати основну стратегію, додасть узгодженості підрозділам, дозволить контролювати усі завдання та функції, переформовує фінансову функцію компанії, що зробити ефективнішою компанію в цілому.

Тобто, запропоновані зміни абсолютно відображають стратегію компанії і дозволять ефективніше її досягати.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній бакалаврській роботі було визначено сутність понять «ефективність» та «результативність», проаналізовано відмінності даних явищ, що в свою чергу дало змогу виконати наступні завдання:

Було визначено класичні підходи до оцінювання ефективності. А також проаналізовано «цільовий», «ресурсний» та підхід «внутрішніх процесів».

Проведено дослідження сучасних підходів, що дозволяють оцінити ефективність ведення бізнесу та розробити на основі цих оцінок управлінські рішення по подоланню неефективності.

Було наведено та проаналізовано методичні підходи до розробки і прийняття управлінських рішень, визначено роль менеджера в цих процесах.

Також було визначено перелік ключових коефіцієнтів, що дозволили оцінити ефективність бізнес-організації. Застосовано трьохфакторну модель Дюпона, яка дає змогу знайти слабкі місця в рентабельності.

ТОВ «АТЛАС УІКЕНД» була надана характеристика діяльності, зазначена інформація про основні та побічні види діяльності, продемонстровано основні проекти, що здійснює компанія, а саме: Atlasfestival, Атлас Едженсі, Атлас Уікенд – Буковель, Atlas Weekend Bar & Apres Ski.

Після проведення всіх підготовчих заходів: вивчення теоретичного підґрунтя, компонування даних та опрацювання отриманих результатів, було проведено розрахунок показників.

Було визначено основні причини неефективності та проаналізовано їх.

Заключним завданням було опрацювання отриманих результатів й на їх основі формування висновків та управлінських рішень.

Сформовано управлінські рішення, що дозволять ефективно управляти компанією в моменти негативного впливу середовища.

Особливу увагу було приділено таким концепціям як: Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC).

Також, було оцінено очікувані результати від впровадження змін – дерево цілей, розрахунки продемонстрували необхідність впровадження таких управлінських рішень. Було сформовано діаграму Ганта, що дозволить швидко та безболісно впровадити зміни.

Що стосується гіпотези, вона абсолютно точно підтвердилася, всі підприємства мають аспекти неефективності, це показали розрахунки. Сучасні підходи дали можливість знайти ці слабкі місця та, провівши аналіз, розробити управлінські рішення, що дозволять змінити ситуацію на краще.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kalush orchestra. Офіційний сайт Євробачення 2022: EUROVISION.TV. URL: <https://eurovision.ua/1423-kalush-orchestra-3/>. (дата звернення: 20.05.2022).
2. What are Business Performance Management processes? Wolterskluwer. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en/solutions/cch-tagetik/glossary/business-performance-management> (дата звернення: 02.05.2022).
3. Аудит фінансової звітності. Етапи проведення. Глобал Консалтинг. URL: <https://gc.ua/uk/audit-finansovo%d1%97-zvitnosti-etapi-provedennya/>. (дата звернення: 20.05.2022).
4. Бугров Д.М. Метрика ефективності. Vestnikmckinsey. URL: www.vestnikmckinsey.ru (дата звернення: 10.05.2022).
5. Демченко А. О. Присутність понять „ефективність” та „результативність” в економіці. Економічний вісник Донбасу № 3 (33), 2013. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123349/27-Demchenko.pdf?sequence=1>. (дата звернення: 10.05.2022).
6. Ефективність менеджменту. Навчальні матеріали для студентів. URL: https://studme.com.ua/1306072612633/menedzhment/izmerenie_otsenka_effektivnosti_menedzhmenta.htm. (дата звернення: 10.05.2022).
7. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
8. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti> (дата перегляду: 17.03.2021)
9. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>

[ekonomichnikh-pokaznikov/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu](https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu) (дата перегляду: 17.03.2021)

10. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата перегляду: 18.03.2021)

11. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата перегляду: 18.03.2021)

12. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата перегляду: 17.03.2021)

13. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт фінансової. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti> (дата перегляду: 17.03.2021)

14. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya> (дата перегляду: 17.03.2021)

15. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт фінансової стійкості. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti> (дата перегляду: 17.03.2021)

16. Кобилецький В. Р., Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком, норма чистого прибутку, маржа чистого прибутку, рентабельність продажів по чистому прибутку, рентабельність виручки. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/350-pokaznik-rentabelnosti-realizovanoi-produktsii-za-chistim-pributkom>

[ekonomichnikh-pokaznikov/341-pokaznik-rentabelnosti-realizovanoji-produktsiji-zachistim-pributkom-norma-chistogo-pributku-marzha-chistogo-pributku-rentabelnist-prodazhiv-po-chistomu-pributku](#) (дата перегляду: 18.03.2021)

17. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. - 679 с.

18. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом. Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua>. (дата звернення: 20.04.2022).

19. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. URL: <https://buklib.net/books/37216/>. (дата звернення: 11.05.2022).

20. Орликовський М. О., Трокоз Д. І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>

21. Перчук О.В. Сучасні підходи щодо оцінки результативності діяльності підприємства. Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2011/0019.pdf.

22. Почему вам стоит выбрать Worksection. Worksection. URL: https://worksection.com/why_worksection.html. (дата звернення: 20.05.2022).

23. Рентабельність основних засобів: формула розрахунку і правила. URL: <https://uk.campwaltblog.com/4307422-return-on-fixed-assets-calculation-formula-and-rules>. (дата звернення: 13.05.2022).

24. Соціальна відповідальність. Атлас Уікенд. URL: <https://atlasfestival.com/social-responsibility>. (дата звернення: 20.05.2022).

25. ТОВ «ЗАХІД ФЕСТ». Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41199645/. (дата звернення: 20.05.2022).

26. ТОВ «АТЛАС УІКЕНД». Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42564593/

27. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навчальний посібник. Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2011. – 228 с.

28. Що таке «Bas»? Softcom. URL: https://www.softcom.ua/ua/bas/?gclid=Cj0KCQjwpCVBhCFARIsAGMxhAfrqaR4Bs0lRFFDHoav-m1jZt6jnEu1IrWVCzhVkTuVK9EvAx8SkM0aAvfhEALw_wcB (дата звернення: 20.05.2022).

29. Як коефіцієнт заборгованості впливає на фінансову стабільність компанії. Вечірній Київ. – 31. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/17542/>. (дата звернення: 13.05.2022).

30. Якушевський В.С. Теоретичні засади забезпечення ефективності діяльності бізнес-організацій в умовах трансформації середовища функціонування. Тези. КНЕУ 2022 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1fVIEkKTK-OANkUAB7AliKElShiPoQSp3/view>

31. Шайкан А.В., Сагайдак М.П., Іщенко М.І. ABC- та BSC-технології в забезпеченні стратегічного маркетингового управління промисловим підприємством. *Ефективна економіка*, 2013. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2156>



метадані

Заголовок

Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації за трансформаційних умов середовища.docx

Автор

Якушевський Владислав Сергійович

Науковий керівник

Сагайдак Михайло Петрович

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруківці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		8
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		80

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

9683

Кількість слів



КЦ

74821

Кількість символів

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Якушевський Владислав Сергійович

Назва: Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації за трансформаційних умов середовища.docx

Координатор: Сагайдак Михайло Петрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1:13.5

Коефіцієнт подібності 2:6.8

Тривога: 8

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені в кваліфікаційній бакалаврській роботі текстові запозичення є формальними, повільними, не мають посилаючої літератури, джерел, дотримують етичні чинники роботи, виконано самостійно і допускається до захисту.

31.05.2022р.

Дата

М.П. Сагайдак

Підпис Наукового керівника

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

Витяг з протоколу № 3 від 27.05.2022

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., ст.викл.
Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Якушевського Владислава Сергійовича та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Якушевського Владислава Сергійовича. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.

Якушевський В.С.

“Менеджмент бізнес-організацій”, 4 курс

ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”

Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач
кафедри менеджменту

Сагайдак М.П.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ

Бізнес-організація, як і будь-який організм, підвладна трансформаціям під тиском зовнішніх факторів. Мова може йти про кризу, як певної галузі або загальносвітову, пандемію, що повністю руйнує цілі сегменти ринку, як було з ринком розваг під час пандемії коронавірусу, не можна не згадати і про воєнний стан, який наразі набуває затяжного характеру і класифікується як повномасштабне вторгнення країни-агресора, спричиняє повний колапс економіки, відтак не існує підприємств, установ та організацій, які змогли би пережити війну без значних втрат. Особливість таких подій полягає в тому, що їх переживають переважно ефективні бізнеси, ті, що були готові приймати важкі рішення, швидко адаптуватись та оперативно знаходити шляхи вирішення будь-яких проблем.

Будь-яка бізнес-організація прагне до прогнозованої результативності своєї діяльності, а досягти її можна тільки, побудувавши та налаштувавши ефективну систему управління: персоналом, ресурсами, витратами, соціальною відповідальністю тощо [27].

Аналіз літературних джерел дозволяє дійти висновку, що результативність (effectiveness) – це ступінь наближення організації до поставлених цілей (відсоток досягнення очікуваного результату), що на пряму залежить від ступеня задоволення потреб споживача, тобто - «робити правильні речі». Відтак, ефективність (efficiency), доцільно розглядати як відношення результату до витрат (ресурсів), що знадобилися бізнес-організації для досягнення цілей, тобто якою ціною були досягнуті результати, тобто «робити речі правильно».

В цьому контексті доцільно сконцентрувати увагу на основних концепціях, що дозволяють організувати та управляти дійсно ефективною бізнес-організацією: Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC).

BPM – концепція, що передбачає цілісний підхід до прийняття рішень. Цілісність у прийнятті рішень є поширеною проблемою у багатьох бізнес-організаціях, що спричинена здебільшого неузгодженістю стратегії та поточних задач. Це може виникати через мінливість середовища, бізнес-організація, вирішуючи поточні проблеми, нехтує стратегією сталого розвитку, що в свою чергу викликає проблеми у довгостроковій перспективі [2]. Основними бізнес-процесами за концепції BPM є: бюджетування, планування та прогнозування; бізнес-

моделювання; панель моніторингу; регулярна фінансова та управлінська звітність; корпоративне управління та внутрішній контроль; керування ризиками; бізнес та прогнозна аналітика.

Концепція Business Performance Management (BPM) покликана вирішити наступні проблеми:

1) неузгодженість стратегії та операційної діяльності – будь-яка організація має у структурі відділи, які часто втрачають спільний вектор розвитку, наприклад фінансовий відділ може бути ефективним як структурна одиниця, але через неузгодженість дій з іншими відділами втрачається ефект синергії і роботи на спільне благо. Підрозділ має свої інтереси, виконує завдання та закриває задачі, але неузгодженість не дозволяє цілком задовольнити потреби бізнес-організації. В цьому аспекті можна згадати відому байку про лебедя, рака і щуку, що хочуть бути ефективними, але діють в різних напрямках і не досягають глобальної мети;

2) локалізація оптимізації – в практичній діяльності бізнес-організацій можна виокремити проблему, коли оптимізація функцій певного підрозділу здійснюється за рахунок передачі певних функцій на інший підрозділ і це не є правильним.

Оптимізація має бути локалізованою – здійснюватися в рамках відділу шляхом впровадження нових сценаріїв роботи, оптимізації або реінжинірингу бізнес-процесів тощо;

3) подолання бюрократизації процесів – швидкість вирішення операційних завдань дуже сильно впливає на ефективність та можливість бізнес-організації пристосовуватися до мінливих умов середовища. Це глобальна проблема, яка може звести нанівець всі інші позитивні фактори ефективності. Дана проблема вирішується децентралізацією процесу управління, не потрібно концентрувати та зводити вирішення всіх питань та проблем на керівнику відділу, у кожного менеджера має бути своя «зона» за яку він відповідає;

4) інформація, її якість та доступ до неї – для прийняття ефективних рішень потрібно володіти достовірною та актуальною інформацією та мати до неї оперативний доступ. Проблема часто виникає через відсутність або неякісно налаштовану систему єдиного інформаційного обміну.

Отже, концепція BPM передбачає прозорість інформації шляхом документування та каталогізації всіх видів управлінської інформації, включаючи неструктуровані дані. У результаті інформація стає доступною і може бути отримана із застосуванням стандартних процедур та з деталізацією, достатньою для прийняття рішень [20]. Для подолання проблеми невизначеності цілей – концепція BPM передбачає трансформацію стратегії в певні цілі, які є чітко сформульованими та досяжними. Дані цілі доносяться до відповідальних за них, які розробляють та контролюють їх досягнення.

З іншої сторони, концепція Balanced Scorecard (BSC) - це система стратегічного управління бізнес-організації на основі виміру й оцінювання її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати всі

істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові тощо) [4; 7; 6].

Концепція BSC дозволяє зробити швидке оцінювання або прослідкувати динаміку. Діяльність бізнес-організації дає змогу оцінити її результати в цифрах, а значить і сформувати BSC.

Збалансована система показників (BSC) допомагає менеджменту бізнес-організації дивитися на свій бізнес з чотирьох основних напрямків і відповідати на ряд важливих питань. По-перше, як бачать нас клієнти? По-друге, чи маємо ми потенціал для просування вперед? По-третє, наскільки ми привабливі для акціонерів? І по-четверте, у чому полягає наша конкурентна перевага? (рис. 1).

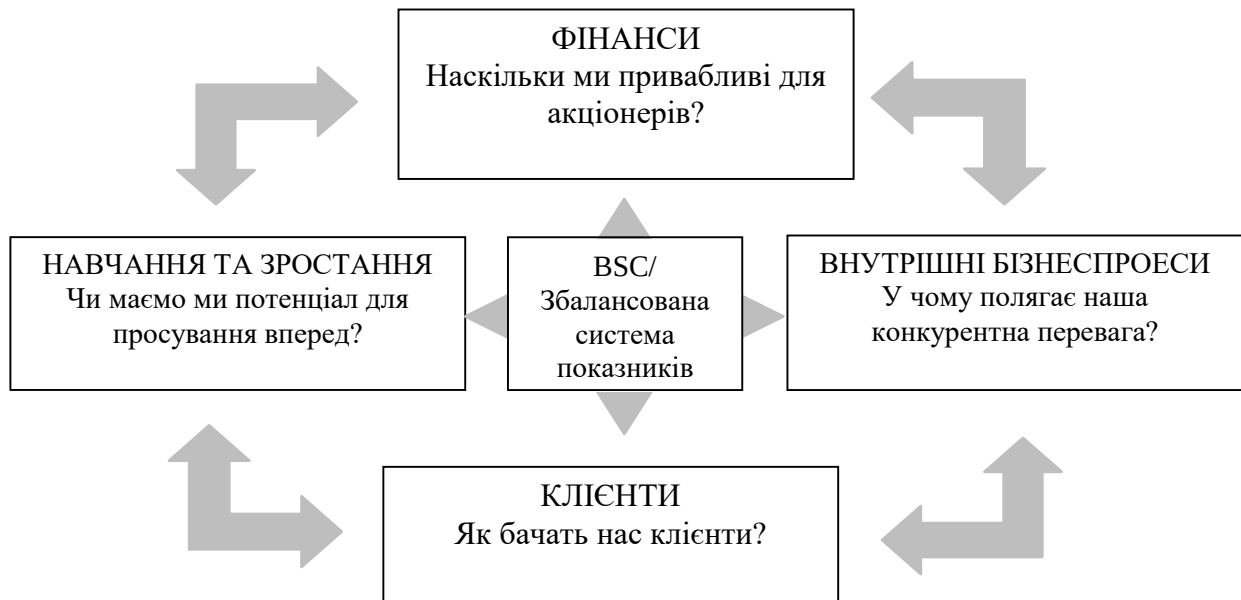


Рис. 1 – Збалансована система показників (BSC) бізнес-організації

Функціональні можливості BSC-системи: формування збалансованої системи показників, аналіз перебігу досягнення цілей, візуалізація отриманих результатів. У результаті, побудова й використання картки показника системи BSC, діяльність бізнес-організації стане більше зрозумілою й структурованою, більше прозорою й керованою.

Таким чином, оперативність та гнучкість, на нашу думку, є найважливішими факторами ефективності під час інтенсивної дії середовища на будь-яку бізнес-організацію, саме вони дозволять максимально швидко сконцентруватися на вирішенні основних проблем, швидко здійснити обґрунтований реінжиніринг бізнес-процесів та дають можливість організації «вижити» або втратити мінімальну кількість позицій на ринку.

Література:

1. What are Business Performance Management processes? Wolterskluwer. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en/solutions/cch-tagetik/glossary/business-performance-management> (дата звернення: 22.05.2022).
2. Бугров Д. Метрика ефективності URL: www.vestnikmckinsey.ru. (дата звернення: 22.05.2022).
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.
4. Орликовський М.О., Трокоз Д.І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (дата звернення: 25.05.2022).
5. Щербина О.В. Менеджмент. Презентаційний курс: навчальний посібник. Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2011. 228 с.
6. Шайкан А.В., Сагайдак М.П., Іщенко М.І. ABC- та BSC-технології в забезпеченні стратегічного маркетингового управління промисловим підприємством. *Ефективна економіка*, 2013. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2156>