

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

**(на прикладі ТОВ «СОКОЛ ПАК»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року*

Студентки групи М 03-16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
За спеціальністю 073 Менеджмент  
Полозової Жанни Вікторівни

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В  
(підпис)*

Науковий керівник:  
Доктор економічних наук, проф.  
Тарасюк М.В

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

**Київ – 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	6
1.1. Сутність торгово-посередницької діяльності.....	6
1.2. Організація, як об'єкт управління. Особливості системи управління .....	16
1.3. Ефективність системи управління торгово-посередницької організацією .....	26
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТОВ «СОКОЛ ПАК».....	36
2.1. Оцінка основних економічних показників підприємства .....	36
2.2. Управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК».....	45
2.3. Стан маркетингового оточення підприємства .....	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТОВ «СОКОЛ ПАК».....	61
3.1. Заходи щодо вдосконалення управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК».....	61
3.2. Оцінка загального ефекту від вдосконалення управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК» .....	76
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	
РЕЗЮМЕ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління підприємством є однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку і в ринкових умовах, що швидко змінюються.

Забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, зокрема торгово-посередницького, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування і розвиток будь-яких організаційно-господарських ланок його діяльності.

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, яке зумовлює необхідність її детального вивчення. Однак сьогодні питання її визначення є дискусійними.

Очевидно, що традиційні методи управління виявляються неадекватними в нових умовах. Необхідно не тільки визначитися з відповідним підходом до управління підприємствами, а й сформулювати механізм його дії, механізм управління ефективним функціонуванням підприємств.

Відсутність на багатьох підприємствах цілісної високоефективної системи управління, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища, актуалізує проблему вдосконалення і розвитку науково-методичних підходів та інструментарію ефективного управління діяльністю підприємства. Всі ці проблеми зумовили актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В даний час існує досить велика кількість наукових праць, в яких на теоретичному і методологічному рівнях розроблений широке коло питань, присвячених ефективному управлінню діяльністю підприємства. Проблеми управління підприємством на основі застосування концепцій маркетингу та логістики з використанням посередників знайшли своє вирішення в роботах зарубіжних і вітчизняних маркетологів - Ф. Котлера, Г. Армстронга, П. Дойля, Т. Левітта, С. Леві, М. Портера, П. Діксона, П. Андерсона, Ф. Вебстера, Г. Болта, В. Даненбурга, Р.

Мон- крифа, В. Тейлора, І.О. Бланка, А.В. Войчака, А. Ф. Павленка, В.Г. Герасимчука та інших.

**Метою дослідження** є розробка шляхів удосконалення управління торгово-посередницької організацією на внутрішньому ринку.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- 1) розкрити теоретичні аспекти управління торгово-посередницькою організацією;
- 2) провезти аналіз управління торгово-посередницькою організацією на прикладі ТОВ «СОКОЛ ПАК»;
- 3) надати рекомендації щодо вдосконалення управління торгово-посередницькою організацією.

**Об'єкт дослідження:** система управління торговельно-посередницькою організацією.

**Предмет дослідження:** методи управління торговельно-посередницькою організацією.

**Емпірична (експериментальна) база дослідження** - ТОВ «СОКОЛ ПАК».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління організаціями. При вирішенні завдань дослідження використовувалися такі методи: теоретичне узагальнення (для уточнення понятійного апарату щодо управління організацією); статистичний аналіз (для вивчення, групування та порівняння емпіричних даних з метою дослідження стану та динаміки діяльності підприємства); експертне оцінювання (для ранжування результатів дослідження); графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження); метод екстраполяції (для прогнозування прибутковості проекту).

**Практична значущість.** Впровадження результатів роботи дозволило розширити та вдосконалити управління торгівельно-посередницькою діяльністю підприємства, збільшити рентабельність підприємства.

**Інформаційну базу дослідження** склали офіційні матеріали Світового Банку, Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 96 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Сутність торгово-посередницької діяльності

Поняття «посередництво» на перший погляд досить просте, саме через це у науковій і навчальній літературі та дослідженнях не так часто на ньому акцентується увага. Проте, у процесі дослідження питання слід зазначити, що насамперед під поняттям «посередництво» досить часто криється різна сутність. На сьогоднішній день посередницька діяльність становить основу світової економіки, це зумовлено глобальним тривалим трендом поглиблення поділу праці та спеціалізації. Через це важливо дослідити сучасні теоретичні підходи до визначення сутності посередництва у світовій економіці.

Велика кількість дослідників трактує поняття «посередництво» по своєму, та відштовхуючись від цього, здійснюють виклад думок щодо різних аспектів посередництва. Зарубіжні науковці загалом розглядають посередництво безпосередньо в рамках певної галузі. Найчастіше виокремлюючи фінансове та торгове посередництво. Загалом більшість дослідники аналізують роль конкретних посередників в рамках сфери діяльності, що досліджується. Як приклад можемо розглянути, що міжнародна Вікіпедія пропонує визначення посередництва на основі роботи «Теорія фінансового посередництва» А. Франкліна та А. Сантомеро і визначає його так: «зведення позичкодавців, які мають заощадження, із позичальниками, яким потрібні гроші, третіми особами чи агентами» [87]. Кембриджський словник визначає посередництво так: «запозичення грошей, які були покладені в банк, іншим людям або компаніям» [89].

Французькими дослідниками Л. Саглетто та С. Сезанн у книзі «Глобальне посередництво та провайдери логістичних послуг» був дан досить глибокий аналіз поняття посередництва. В найпершому ж розділі,

вони привели досить пояснення посередництва, що в свою чергу охоплює різні сфери діяльності. Таким чином, дослідники звертаються до узагальненого поняття посередників як третіх осіб, які в свою чергу виступають зв'язувальною ланкою, завдяки чому відбувається спрощення відносин та забезпечення функціонування системи [94]. Окрім цього вченні також спираються й на історичний аспект, однак в межах ретроспектив все ж таки зосереджують свою увагу виключно на торговому посередництві. Однак, логічні посередники все ж таки відіграють ключову роль в книзі, саме тому всі аспекти поняття не розкриті повноцінно.

Питання посередництва останніми роками досліджували також І. Петрісон та Д. Козмюч у праці «Управління глобальним ланцюжком постачання у Siemens в епоху наступу промисловості 4.0» [93], В. Джанавейд у роботі «Сприйняття якості посередника через репутацію та оціночну вартість створеного ним блага» [91], М. Джанссен у книзі «Роль посередників у стратегіях мульти-канального надання послуг» [92], Н. Сінг в роботах «Посередники в електронній торгівлі: ролі створення вартості» [95] та «Еволюція посередників у електронній торгівлі» [96].

З економічної точки зору в загальному розумінні посередництво — це діяльність особи, що в свою чергу сприяє встановленню будь-якого економічного зв'язку між іншими особами. Ю. Іванов акцентує увагу на тому, що походження терміна «посередник» безпосередньо тісно пов'язане з місцем, яке він займає в здійсненні певної господарської операції: а саме, посередник знаходиться між двома учасниками господарських відносин, тобто посередині [28, с. 62]. Посередництво охоплює майже всі сфери обігу робіт, товарів та послуг, а також у господарському обігу характеризується великим різноманіттям.

Під час аналізу класифікації викладень поняття посередництва, варто звернути увагу на те, що В. Резнікова виокремив чотири ключові підходи до визначення сутності посередництва [63]. А саме, теорію торгівлі; сприяння

встановленню економічних зв'язків; теорію послуг; теорію трансакційних витрат.

В результаті проведених досліджень, маємо змогу класифікувати підходи до трактування поняття посередництва наступним чином. Перш за все, слід надати увагу підходу до трактування сутності посередництва, спираючись на роль посередників у міжнародних економічних відносинах. Окрім цього також, вартою уваги підхід до сприяння встановленню економічних зв'язків; послуг; трансакційних витрат. Також у зв'язку з, сучасним рівнем розвитку поділу праці необхідно також виділити підхід, заснований на спеціалізації.

Підхід до трактування поняття посередництва що спирається на роль посередників пояснює сутність посередників насамперед через форми міжнародних економічних відносин, ключовими з яких є міжнародна торгівля, міжнародні фінансові відносини (валютні, кредитні, рух капіталу), міжнародна міграція робочої сили, міжнародне науково-технічне співробітництво. Кожна з цих форм міжнародних економічних відносин має на меті різні ролі посередників, втім, досить важливо приділити увагу саме посередникам у міжнародній торгівлі та міжнародних фінансах.

У західній науковій думці, трактування поняття посередників через їх роль у міжнародній торгівлі, є найбільш поширеним. Згідно з ним процес непрямой торгівлі (коли між продавцем та безпосереднім виробником є інші суб'єкти) розглядається як посередництво. Економічне значення торгового посередництва перш за все полягає в його безпосередній здатності встановлювати єдність просторово-економічної розмежованості виробництва та споживання товарів, робіт, послуг з максимально можливою вигодою для виробників та споживачів, а також і самих посередників [63]. Так, Г. Шершеневич розглядав торговельне посередництво як таке, що здійснюється зі спекулятивною метою [82, с. 15], а А. Федоров називав торгівлею у доситьвузькому значення цього слова посередницьку діяльність виключно із придбання та збуту [78, с.2]. Безпосередньо в межах цього підходу, торгівля



найчастіше розглядається як одна з галузей національного господарства, завдання якої полягає у тому, щоб слугувати «зв'язувальною ланкою» між виробником та споживачем, тобто здійснювати функції, що за своєю сутністю є посередницькими. Посередництво трактується як «товаропровідний канал» від виробника до споживача, тобто посередництвом вважається будь-яка господарська операція між двома відправними точками, а саме між створенням продукції та доведенням її до споживача. Саме в такому тлумаченні поняття посередництва слід зазначити односпрямованість на збут, реалізацію.

«Проміжною ланкою» між виробником та споживачем в такому разі, вважається посередник, тобто будь-яка особа, що знаходиться між ними. Торговельний посередник трактується безпосередньо як юридична та/або фізична особа, що здійснює операції купівлі товарів з метою їх подальшого продажу чи іншим чином допомагає виробнику довести товар до споживача. Отже, в загальному розумінні посередник, це особа що купує товар, не маючи на меті його безпосереднє споживання, проте переслідує мету його подальшого перепродажу задля отримання прибутку, в результаті різниці між ціною придбання та подальшої реалізації.

В. Резнікова також наголошує на тому, що, з правової точки зору торгівля не може бути визначена як посередництво тільки зважаючи на те, що вона має опосередкований характер безпосередньо процесу просування товару від виробника до його кінцевого споживача. Не зважаючи на те, що торговельна діяльність є господарською, однак вона не має ніяких спільних рис з посередництвом у з правової точки зору, адже дії суб'єкту господарювання, обумовленні лише виходячи з власної підприємницької мети, від власного імені, за свій рахунок та на свій ризик, купуючи товар у власність та маючи на меті отримання прибутку за рахунок різниці між ціною придбання та подальшої реалізації. В правовому аспекті об'єктивно-економічний процес реалізації товару від безпосередньо виробника до його кінцевого споживача є побічним, другорядним для юридичного розуміння

сутності посередництва. Проте, правова база часто не досить коректно відображає економічну сутність явищ. Окрім цього, діяльність торговельних посередників ні в якому разі не суперечить економічному розумінню посередництва як діяльності особи, що безпосередньо впливає на встановлення економічного зв'язку між іншими особами. На сьогоднішній день, більшість торгових посередників є окремими юридичними особами, що діють на основі вищезазначених принципів. Отже, на основі проведеного дослідження ми маємо підстави вважати торговельних посередників безпосередньо посередниками.

Досить поширеним також є тлумачення посередників через їх безпосередню роль у міжнародних фінансових відносинах. В межах цього посередництвом вважається зведення позичкодавців, які мають вільні кошти, із позичальниками, яким потрібні гроші, третіми особами чи агентами. У рамках фінансового посередництва зосереджується велика мережа різноманітних посередницьких структур від кредитних спілок та ломбардів до банків, фондових бірж, пенсійних фондів тощо. В давні часи, ми мали змогу знати фінансове посередництво безпосередньо як лихварство. Згідно з економічною теорією в ідеалі фінансове посередництво має позитивний ефект для економіки в цілому, у зв'язку з тим, що відбувається перерозподіл ресурсів у найбільш прибутковій галузі. Проте існує і негативний вплив, такий як, спекуляція та завищення відсотків й комісій. Фінансовому посередництву безпосередньо присвячено багато досліджень різних часів.

Підхід до трактування посередництва через сприяння встановленню економічних зв'язків пропонує узагальнене визначення посередництва. З точки зору етимології термін «посередництво» означає «сприяння». Найпоширенішим прикладом цього є безпосередньо допомога у встановленні певних зв'язків, досягнення згоди та домовленості, укладання угоди між сторонами. Спираючись на цей підхід, Т. Магнутова стверджувала, що посередництво охоплює найбільш різноманітні явища соціального життя [46, с. 12]. В. Рясенцев називав посередництво в економічному розумінні

встановлення економічних відносин між одними суб'єктами через участь іншого суб'єкта, третьої особи. Слід зазначити, що автор допускає можливість використання посередниками різноманітних правових форм та вказує на існування зазначених зв'язків у міжнародних економічних відносинах без відповідного правового вираження [65, с. 21]. Т.Магнутова вважає, що з юридичної точки зору говорити про посередника як про третю особу не зовсім правильно, адже у більшості правових форм, у яких виявляється посередництво, правові зв'язки встановлюються через посередника, котрий сам виступає стороною в обох правовідносинах (наприклад, в договорі комісії посередник-комісіонер пов'язаний договорами комісії з комітентами та купівлі-продажу з покупцем). Отже, якщо докладно аналізувати кожні з цих правовідносин, то можна сказати, що третіми особами будуть, відповідно, комітент для покупця та покупець для комітента. Т.Магнутова пропонує визначення посередництва як діяльності з надання послуг у встановленні певних економічних взаємозв'язків між учасниками господарсько-економічного обігу [46, с. 13—18].

Один з підходів трактує посередництво як послугу. На думку В. Резнікової, цей підхід можна вважати економіко-правовим за змістом. Сутність посередництва в рамках цього підходу полягає в тому, що воно є послугою, а посередницька діяльність є діяльністю з надання посередницьких послуг, а тому за економічними ознаками належить до сфери послуг [63]. Посередництво визначається як форма організації ринкових відносин, що є наданням спеціалізованим учасником ринку — посередником — послуг третім особам. Це можуть бути послуги з укладення угод, зі сприяння торгівлі, рекламування, пошуку партнера, консультування тощо. Таким чином, підхід до трактування посередництва як послуги конкретизує підхід до посередництва, що базується на сприянні встановленню економічних зв'язків як з економічної, так і з юридичної точок зору.

Підхід трансакційних витрат запропонований Р. Коузом, а потім його розробляв Р. Кокорев [28, с. 23—24]. Трансакційні витрати включають

витрати на отримання необхідної інформації про ціни та якість товарів, а також безпосередні витрати, що пов'язані з веденням переговорів, оформленням контрактів та укладенням угод, контролем за їх виконанням і юридичним захистом прав власника у разі їх порушення [75]. За цим підходом посередництво в суспільстві яке має високий рівень поділу праці сприяє зменшенню таких витрат, а отже, має значну роль в економіці. Укладення угод, що загалом утворюють майновий обіг, вимагає докладання зусиль, витрат часу, праці, грошових коштів. Якщо розглянути це, з точки зору неоінституційного підходу до дослідження економічних явищ всім відомим суспільству інститутам, в результаті необхідно зменшити трансакційні витрати. Безпосередньо у суспільстві з високим рівнем поділу праці одним зі способів досягнення зменшення таких витрат є поява когорти економічних агентів (посередників), що спеціалізуються на зменшенні трансакційної діяльності для інших трансакційних агентів, даючи змогу досягнути економії на масштабах. Чим вищим є ступінь поділу праці в суспільстві, тим більш розвиненим та спеціалізованим є посередництво.

За цим підходом в економіці також виокремлюють найбільш сприятливі для посередництва сфери. До таких сфер відносять: ринки масових, широко поширених товарів з значною кількістю учасників ринку (сировинні товари, споживчі товари короткострокового та середньострокового використання); ринки, на яких покупці та продавці діють досить не часто (наприклад, ринок нерухомості); нещодавно сформовані ринки з недостатньо розвиненою інфраструктурою.

Отже, має звогу виокремити три основні особливості посередництва відповідно до цього підходу. Перш за все, значний ступінь розвитку посередництва притаманний для суспільства з високим рівнем поділу праці. Натомість, сутність посередництва полягає в економії за рахунок зменшення трансакційних витрат; посередницькі послуги, пов'язані зі зменшенням трансакційних витрат. А також, ступінь спеціалізації посередницьких

інститутів прямо пропорційно залежить від ступеня підвищення рівня поділу праці в суспільстві.

Підхід до безпосереднього трактування посередництва як наслідку спеціалізації закладається в тому, що зі збільшенням поділу праці для виконання складних економічних процесів треба задіяти більшу кількість учасників, велика кількість яких фактично ми можемо назвати посередниками. Досить часто навіть важко встановити початкового та кінцевого учасника економічних взаємовідносин, щоб мати можливість, встановити хто саме в данному економічному процесі є посередником, адже все безпосередньо залежить від масштабу, в якому розглядається економічний процес. Наприклад, для виробництва тістечка учасники міжнародного ринку в різних країнах виростили пшеницю, цукровий буряк, яблука, видобули сіль, соду тощо; потім вони перепродали ресурси різним учасникам ринку, перетинаючи кордони; у інших країнах наступні учасники на заводі створили з цих ресурсів суміш для тістечок; суміш надалі перепродали різним учасникам ринку в різні країни; наступні учасники у іншій країні на заводі виготовили з суміші тістечко та заморозили його; дистриб'ютори забезпечили продаж заморожених напівфабрикатів в різні країни; кафе у кінцевих країнах допекли та прикрасили тістечко і продало. Окремо також були компанії, по забезпеченню перевезень та складуванню продукції у різних країнах. А також, деяку кількість з цих учасників кредитували, консультували, рекламували, багатьом надавали послуги з розмитнення у різних країнах. В межах даного процесу ми маємо змогу назвати посередниками відмінних учасників ринку залежно від того, яку частину даного господарського процесу хочемо описати. Отже, посередництво є досить природним явищем для економіки з високим рівнем спеціалізації, а кількість посередників зростає в залежності від збільшення масштабу економічного процесу, який ми розглядаємо.

Суб'єктами торговельно-посередницької діяльності є фізичні та юридичні особи: торговці за договором, торгові агенти, комісійні фірми,

консигнаційні склади, лізингові компанії, аукціонні центри, біржі тощо. Суб'єкти посередницької діяльності підрозділяються на незалежні, частково залежні і залежні. Залежність настає через територіальне цінове та інші обмеження посередника з боку замовника.

В останні роки збільшується кількість посередників оптових і дрібнооптових підприємств, консигнаційних складів, брокерських контор, дистриб'юторів, дилерів. Вони контролюють значні території і сегменти внутрішнього ринку України.

Характеристику видів торговельно-посередницької діяльності та основних типів посередників, які її виконують, представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види торговельно-посередницької діяльності та основні типи торговельних посередників

Види торговельно-посередницької діяльності	Типи посередників	Характер взаємовідносин із товаровиробником, оптовиком	Характеристика виконуваних функцій
I. Діяльність з перепродажу товарів	Дистриб'ютори	Незалежні, частково залежні	Підписують із товаровиробником договір щодо продажу товарів на певній території й на конкретний термін. Міжнародна торговельна палата розробила типовий дистриб'юторський контракт, відповідно до якого дистриб'ютори здійснюють операції купівлі-продажу від свого імені й за свій рахунок, але на відміну від звичайного оптовика мають більш тісні й довірчі відносини з виробником.
	Дилери	Незалежні, частково залежні	Здійснюють операції з перепродажу від свого імені й за свій рахунок, але в договорах із виробником можуть передбачати виконання окремих зобов'язань, наприклад, торгувати продукцією лише цього виробника, вживати заходів щодо просування товару, проводити рекламні акції тощо.
	Комісіонери	Незалежні, частково залежні	Вступають у фізичне володіння товарами й укладають угоди на їх купівлю і продаж. За дорученням власника (комітента) знаходять на ринку покупця (продавця), укладають угоди купівлі-продажу від свого імені, але за рахунок довірителя.
	Консигнатори	Частково залежні	Одна із форм комісійної торгівлі, яка застосовується під час продажу товарів масового попиту. Консигнатор отримує на свій склад партію товару та продає його від свого імені, але за рахунок консигнанта (власника).

II. Зі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу, організації товарообігу	Лізингодавці	Незалежні	Купують товар у власність та передають право на користування ним іншій стороні на умовах строковості, платності.
	Аукціоністи	Незалежні	Здійснюють акти продажу товарів від власного імені, але за рахунок третьої сторони.
	Брокери	Залежні	Не набувають права власності на товар, організовують зустріч покупця і продавця та беруть участь у переговорах.
	Агенти	Незалежні, частково залежні	Здійснюють за дорученням клієнта (принципала) комерційні дії, пов'язані з продажем чи купівлею товару від імені й за рахунок принципала. Залежно від прав та обов'язків агентів і принципалів вирізняють простих агентів, агентів із переважним правом.
	Комерційні Представники, повірені	Частково залежні, залежні	Згідно з угодою, укладеною принципалом (виробником), діють на певній території і здійснюють збирання замовлень від покупців, надають послуги з доставки товарів, гарантій на ці товари тощо. За дорученням клієнтів (довірителів) сприяють здійсненню операцій купівлі- продажу шляхом укладення угод від імені й за рахунок довірителів.

*Джерело: складено на основі [5; 20; 25]*

Отже, в сучасному світі торговельне посередництво перш за все виступає як особливий вид підприємницької діяльності на ринку товарів та послуг. Державний класифікатор України (введений Держстандартом України 1 липня 1997 р.) також відносить торговельне посередництво до окремих видів економічної діяльності у сфері обігу, яка має виражений підприємницький характер.

Торговельне посередництво – невід’ємна частина ринку. Підприємства використовують посередників для найбільш кваліфікованого забезпечення:

- зручності придбання продукції за факторами часу, місця, форми і власності; зменшення витрат на реалізацію продукції або здійснення операцій з матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- зменшення рівня запасів готової продукції або необхідних матеріально-технічних ресурсів;
- зменшення кількості постачально-збутових операцій;
- більш ефективного контактування зі споживачами або постачальниками, а саме банками, транспортними, складськими,

експедиторськими, страховими фірмами, іншими суб'єктами сфери товарного обігу;

- досягнення більш високої оперативності реакції на зміни ринкової кон'юнктури; підвищення ступеня конкурентоспроможності товарів;
- забезпечення доступу до первинної ринкової інформації.

*Отже*, можна виділити такі підходи до трактування сутності посередництва у світовій економіці:

- через роль посередників у міжнародних економічних відносинах, виходячи з їх форм;
- підхід сприяння встановленню економічних зв'язків, трансакційних витрат; підхід до посередництва як послуги;
- трактування посередництва як наслідку спеціалізації.

Підходи сприяння встановленню економічних зв'язків, трансакційних витрат та послуг мають досить схоже трактування сутності посередництва, обстоюють ширше значення посередника, ніж підхід, заснований на формах міжнародних відносин. Підхід спеціалізації, пояснює економічну природу посередництва, завдяки чому найбільш повно визначає поняття посередництва.

Усі підходи об'єднує трактування посередництва як проміжної діяльності, що об'єднує початкового та кінцевого учасника економічних відносин та сприяє здійсненню економічного процесу.

## **1.2. Організація, як об'єкт управління. Особливості системи управління**

Щоб забезпечити функціонування організації, нею необхідно управляти. В сучасному економічному просторі функціонує велика кількість організацій, які являють собою сукупність людей, об'єднаних для досягнення певної мети, розподілу праці та рішення певного завдання на основі



принципів й обов'язків. Багато цілей і завдань, а саме ті, що стоять перед організаціями різного класу складності і різної галузевої приналежності, призводить до того, що для управління ними потрібні методи й прийоми, спеціальні знання й мистецтво, що буде забезпечувати ефективну спільну діяльність працівників всіх структурних підрозділів.

В теорії організації, яка виникла у 20-х роках ХХ сторіччя, організація як специфічне явище оточуючої дійсності виступає не тільки об'єктом дослідження, але й методологічною основою організаційних методів пізнання закономірностей розвитку природних і економічних процесів<sup>1</sup>. Засновником сучасної теорії організації як загальної організаційної науки вважається О. О. Богданов. Вихідним пунктом його теоретичних думок, викладених у фундаментальному творі «Тектологія. Загальна організаційна наука», є необхідність підходу до вивчення будь-яких суспільних і природних явищ з організаційної точки зору. На його думку це означає, що закони, закономірності, принципи організації єдині для будь-яких об'єктів, і навіть найбільш різнорідні події об'єднуються між собою спільними структурними зв'язками та на основі спільних правил. Ця думка Богданова свідчить про широту предметної області теорії організації. Гіпотетично припускаємо, що до елементів цієї предметної області можна віднести й систему управління підприємством. Для підтвердження цієї тези та, як наслідок, установлення характеристик системи управління підприємством як предмета дослідження теорії організації, здійснимо семантичний аналіз терміну «організація», багатозначність якого зумовлює необхідність осмислення, аналізу та підсумування існуючих значень (табл. 1.2).

Як зазначає А. М. Колосов, терміну «організація» відповідають наступні взаємопов'язані, але в них різні поняття, які співвідносяться з діяльністю підприємства мають власний зміст та семантичне поле пов'язаних із ним значень. [35, с. 35].

Перші два значення терміну «організація» відповідають двом основним та взаємодоповнюючим аспектам організації — у статичі (організованість) і в динаміці (організування, діяльність по організації).

У статичі це деяке цілісне утворення (технічне, соціальне, біологічне, фізичне та ін.), що має певне призначення. В динаміці організація зображується як сукупність різноманітних процесів із упорядкування елементів, формування та підтримки цілісності новостворюваних або функціонуючих природних об'єктів. У випадку, якщо ці процеси складаються з цілеспрямованих дій людей, можна говорити про організацію як функцію управління, якщо ж вони представляють собою природні фізичні закономірності, то мова має йти про самоорганізацію.

Таблиця 1.2

## Семантичний аналіз терміну «організація»

Автори	Організація як...			
	Організованість (статика)	Організування, діяльність по організації (динаміка)	Спільність, цілісність (динаміка)	Формально обмежений об'єкт, одиниця, система (статика)
В.Г. Алієв [70]	Внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлена його будовою	Сукупність процесів або дій, що призводять до утворення й удосконалення взаємозв'язку між частинами цілого	Об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету, та діють на основі певних процедур і правил	
Велика радянська енциклопедія [11]	Побудова, взаємозв'язок, взаємне розташування,	Упорядкування, налагодження, настроювання, приведення в	Добровільне об'єднання, союз людей, суспільних груп, держав для	

	співвідношення частин якого-небудь цілого	систему чого-небудь	вирішення спільних завдань, досягнення спільних цілей	
Словник російської мови С.І. Ожегова [73]	Організованість	Організовувати	Суспільне об'єднання	Організм (розмовне)
А.М. Колосов [35]	Внутрішня впорядкованість, узгодженість елементів будь-якого об'єкту або діяльності	Особлива діяльність із впорядкування	Певна спільність, або цілісність, що проявляється в досягненні поставлених цілей або під впливом навколишнього середовища	Формальна система - підприємство, установа, цех, відділ та ін., які здійснюють діяльність

*Джерело: складено автором на основі [11; 33; 58; 60]*

Зазначимо, що сутність теорії організації викладено за [70, с. 7-21, 84-121].

Таким чином, у найзагальнішому випадку можна погодитися з В. Г. Алієвим, який розуміє під організацією впорядкований стан елементів цілого й процес по їх впорядкуванню в доцільну єдність [70, с. 9]. При цьому очевидно, що одне значення організації є похідним від першого, тобто організованість певного цілого (стан його впорядкованості) є результатом діяльності по організації (реалізації функції управління або самоорганізації).

Трете значення терміну «організація», у якому вона розуміється як певна спільність, цілісність, має соціальне застосування відносно людських організацій. Докладно цей аспект досліджено в роботі А. М. Колосова, який, зокрема, зазначає, що «.. прорив в розумінні того, що підприємство або установа як формальні організації не описуються лише правилами їх внутрішньої організації, а функціонують як визначені цілісності, внесено вивчення функціонування підприємств в ринковому середовищі» [35, с. 37], причому формою прояву даного значення терміну «організація» є організаційна поведінка суб'єкта господарювання [35, с. 41].

Практичне відображення цього аспекту в контексті дослідження системи управління підприємством полягає в тому, що в структурі внутрішньо впорядкованого об'єкту спеціально формуються елементи — носії функцій його цілеспрямованої поведінки, наприклад, відділ маркетингу, що вивчає положення підприємства на ринку, інформаційний відділ, відділ стратегічного управління та ін.

У четвертому значенні «організація» розуміється як підприємство, фірма, установа, одиниця бізнесу, система, тобто певний формально обмежений об'єкт. Виокремлення цього аспекту при встановленні сутності терміну «організація» зумовлюється тим, що за сучасних динамічних умов процес видозміни форми підприємства, його правового статусу, структури власності, стає особливим предметом вивчення. Транснаціональні корпорації, різного роду тимчасові об'єднання, а також нові мережеві, віртуальні і інші форми підприємств, що формуються в даний час, настільки розширили традиційні уявлення про підприємство, що для позначення його формальної цілісності нерідко використовуються нові специфічні терміни і поняття, такі як «фірма», «стратегічна одиниця бізнесу» та ін. [35, с. 37].

Акцент на третьому та четвертому значенні організації робиться у науковій дисципліні «теорія організацій», яка в останні роки отримує все більшого поширення [22, 31, 51]. По своєму об'єкту дослідження та змісту вона близька до теорії організації, теорії систем, інших галузей наукових знань, що мають відношення до організаційної проблематики. Але, в той же час, між ними є істотні відмінності, встановлення яких дозволяє усунути невизначеність й дублювання при вирішенні одних і тих же питань.

Як ґрунтовно зазначає В. Г. Алієв, теорія організації (як і теорія систем, кібернетика), є метатеорією по відношенню до конкретних організаційних наук. Вона встановлює спільні закони та принципи формування й функціонування цілісних утворень на найвищому рівні, тоді як теорія організацій звужує об'єкт дослідження до соціальних систем різних рівнів. В рамках цієї теорії встановлюється типологія соціальних організацій, цілі і

закономірності функціонування, різновиди структур організацій і сфери їх застосування, технологія внутрішньо-організаційних процесів, взаємини з зовнішнім середовищем, життєдіяльність і розвиток [70, с. 22]. Тобто, об'єктом дослідження теорії організацій є соціальні системи різного типу, які здійснюють певну діяльність та характеризуються певною організаційною поведінкою («організація» у третьому та четвертому значенні). Об'єктом же дослідження теорії організації є організаційний досвід оточуючої дійсності, формою прояву якого є організаційні стосунки, тобто зв'язки та взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими. Відповідно, можна зробити висновок, що теорія організацій є лише однією з гілок загальної теорії організації.

Під керівництвом суб'єкта управління й завдяки наявності в системі управління підприємства носіїв функцій цілеспрямованої поведінки в зовнішньому ринковому середовищі, здійснюється організаційна діяльність об'єкта управління. Специфічні особливості цієї діяльності в кожному конкретному випадку обумовлюють існування підприємства у вигляді доцільної формально обмеженої системи, тобто у певній організаційній формі.

Поняття «управління організаціями» тлумачиться у світовій та вітчизняній літературі. Велика кількість фахівців погоджуються, з трактуванням, що означає «робити будь-що за допомогою людей з людьми». Деякі фахівці поширюють дане поняття на всі види міжособистісних стосунків та на будь-які групи людей. Професор Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі американський дослідник, президент Міжнародної Академії управління Гарольд Кунц і американський фахівець-практик у галузі управління Сирол О'Доніл інтерпретують поняття «управління» як «створення ефективного середовища для людей, які діють у формальних організаціях» [42]. А професори Майкл Альберт, Майкл Мескон, Франклін Хедоурі, автори підручника «Основи менеджменту», затверджують, що «управління - це процес планування, організації, мотивації

і контролю, необхідний для того, щоб сформувані і досягти цілей організації» [50]. Таким чином, управління вважається чітко окресленим комплексом функцій менеджменту (організація, планування, контроль, мотивація), залишаючи поза його межами цілі організації. Професор Пітер Дракер Нью-Йоркського університету вважає управління особливим видом діяльності, «що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу» [50].

Управління в узагальненому вигляді трактується як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який змінює режим існування системи, в якій вони діють.

Люди пізнають і використовують закони суспільства й природи у процесі розподілу, виробництва, споживання та обміну матеріальних благ, застосовують створені природою, біологічні технічні. Через високу складність управління людьми вирізняють типи управління: соціальне, політичне та економічне. Соціальне управління полягає у реалізації заходів для узгодженої діяльності індивідів, територіальних, трудових колективів, етнічних, соціальних та інших спільнот. Економічне управління – це система заходів, спрямованих на задоволення економічних потреб людей, суспільства завдяки розподілу товарів та послуг і створенню робочих місць. Політичне управління здійснюють на рівні суспільства, виявляється у функціонуванні держави, її атрибутів та органів [16].

Особливість організації як системи полягає в тому, що організація являє собою штучну систему, створену людиною заради її власних інтересів, перш за все отримання вигоди.

Будь-яка організація, як правило, - це відкрита система, яка може існувати лише за умов активної взаємодії з навколишнім середовищем.

Управління організаціями - це процес, що здійснюється людиною або групою осіб, що мають на меті координування діяльності інших осіб, направлений на отримання результатів, недосяжних для кожної з цих осіб окремо [50].

Управління не може бути прирівняно до керівництва, яке по суті своїй є досить широким поняттям. Керівництво організаціями - це перш за все процес мотивування, регулювання і наставництва щодо методів і способів виконання робіт підлеглими [74].

Взаємопов'язана та узгоджена діяльність колектива визначає реалізацію функції управління цією діяльністю. На сьогодні існує немало визначень системи управління підприємством або організацією, які відповідають методології певного наукового розділу та наголошує на певному аспекті побудови системи, її внутрішніх відносинах функціонування, її побудови та ін.

С. Янг визначає систему управління організацією (підприємства) як підсистему організації(підприємства), компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її майбутньому виконанні набору дій (процесів) та її функції полягають в розумінні певних проблем організації (входів), в результаті яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [85].

У роботі В. В. Глущенко, В. І. Глущенко, наголошується, що системою управління називають нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління [17].

Г. В. Воронцова вважає, що система управління організацією (підприємством) — це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між функціональними галузями і рівнями управління, що свідчить про оптимальне за даних умов досягнення цілей організації [15].

У свою чергу система управління визначається як: множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле, та реалізують процес управління для досягнення поставленої мети. [27];

сукупність системи, що керує (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління) [29];

сукупність дій, необхідних для улаштування спільної діяльності людей [3];

керована (об'єкт управління) та керуюча (суб'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними [70];

організаційне складне ціле, що утворюється з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління [2];

складна система, формується для аналізу, збору і переробки інформації з метою здобути максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (нестача ресурсів, наприклад) [30].

Як ми бачимо, переважно наведені визначення враховують, передусім, на системні характеристики системи управління організацією, особисто — наявність у ній двох специфічних підсистем, одна з яких (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив, а інша є об'єктом, на який цей управлінський вплив направлений. Отже, більшість з наявних визначень системи управління цілком надаються в рамках системного підходу до управління. Зокрема, що система управління організацією (підприємством) є системою, вона має й інші особливі характеристики, встановлення яких набуває суттєвого значення в контексті її дослідження. Визначальним тут має стати встановлення особливостей системи управління підприємством виходячи з того, що вона є об'єктом дослідження різних наук, комплексним явищем та, відповідно, її визначення має опиратися на методології різних сферах науки.

Створення цілісної ефективної системи управління підприємством може бути забезпечене лише за умови близької взаємодії всіх функцій управління, які мають доповнювати одна одну при правильному поєднанні демократичних і централізованих засад в управлінні. Це вимагає перерозподілу функцій між різними органами управління, звуження одних функцій, розширення інших тощо [74].

Між елементами організації як системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають одне на одне. Для цієї характеристики управління



нерідко використовується поняття «система управління», виділяючи в ній керовану і керуючу підсистеми.

Керуюча підсистема є частиною соціальної складової організації, яка має вплив на інші складові. Її елементами виступають індивіди, які керують працівниками виробництва, розпоряджаються задіяними у виробництві економічними та технічними ресурсами, працюючи безпосередньо у виробничих та забезпечуючих підрозділах організації. Керуюча підсистема виконує функції управління керованою.

Структура системи управління організацією подана на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура системи управління організацією

Джерело: [74, с.17]

Дослідження системи управління організацією (підприємством) з точки зору теорії організації дозволяє зробити *наступні висновки*:

По-перше, система управління підприємством може розглядатися як уособлення організаційного досвіду, формою прояву якого є організаційні стосунки між її елементами, а саме — між суб'єктом та об'єктом управління.

По-друге, всі чотири встановлені значення терміну «організація» можуть бути застосовані в контексті дослідження системи управління підприємством.

Таким чином, кожне з цих значень характеризує певний аспект функціонування системи управління, та відображає статичну або динамічну характеристику суб'єкта або об'єкта управління.

### **1.3. Ефективність системи управління торгово-посередницької організацією**

Діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності. Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві. Вона проводиться для створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Для більш ґрунтовного дослідження основних теоретичних аспектів оцінки ефективності процесу управління в першу чергу доцільно розглянути «ефективність управління» як економічну категорію та її сутнісний зміст. Досліджуючи наукову літературу, можна визначити, що не існує єдиного підходу до сутності цієї складної категорії (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «ефективність управління»

Джерело	Визначення	Переваги	Недоліки
---------	------------	----------	----------

1. Ресурсний підхід			
1	2	3	4
Рудьман Я. В. [64]	це категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності в підсумковий результат роботи підприємства	Оцінка ефективності управління зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва	Ресурсомісткість не відображає необхідність, достатність і своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку підприємства
Коврижних І. В. [33, с. 12]	визначається шляхом зіставлення результатів управління і ресурсів, які витрачено на процес управління		
Завадський Й.С. [26]	це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій		
Мескон М., Альберт М., Хедоур І Ф. [49]	ефективність, як правило, піддається кількісній оцінці, оскільки і вводяться і виводяться ресурси можна уявити в чіткому грошовому виразі.		
Шокина Л.І. [83]	ефективність - зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами.		
2. Комплексний підхід			
Козаченко Г.В. [34], Христенко Л.М [80]	це комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства	передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень	Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності
Павленко І. Г. [58]	це комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін		
Рац О.М. [62]	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.		
Козаченко Г. В. [34]	Це комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства		
3. Системний підхід			

Тихомірова А. В. [72]	це результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління	Дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між об'єктом дослідження, тобто управлінням, та предметом дослідження - ефективністю управління	Не визначає, які фактори впливають на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства
Біловол Р.І. [9]	це управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи		
Маркіна І.А. [47]	це система, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль		
Щеглова О. Ю. [84]	це здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв		

*Джерело: складено автором на основі [9; 24; 31;32; 44; 46; 50; 54; 59; 69;70]*

З огляду на переваги і недоліки різних підходів до визначення ефективності управління доцільно розглядати її сутність на основі комплексного підходу. Отже, ефективність управління - це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкту управління).

Тобто ефективність управління - це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах.

Визначаючи сутність ефективності управління підприємством доцільно проаналізувати підходи щодо її оцінки. Савельєва Е.Н. виділяє цільової, системний, внутрішньо-організаційні і конкурентний підходи [66]. За цільовим підходом ефективність управління визначається її здатністю досягати поставленої мети. Даний підхід чітко орієнтований на перспективу, вимагає формування мети розвитку, визначення необхідних шляхів і ресурсів їх досягнення. Сутність системного підходу полягає в тому, що об'єкт оцінки розглядається як цілісна система. Управління об'єктом тим ефективніше, чим якісніше підібрані елементи системи і скоординовані дії. В основі внутрішньо-організаційного підходу лежить тип системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий на підприємстві. Підхід дає точне визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку. Конкурентний підхід передбачає задоволення інтересів зацікавлених сторін: власників, персоналу, клієнтів, партнерів, держави, суспільства та ін. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети обмежується вимогами іншої мети. Але цей підхід не визначає єдиного погляду на склад показників, які входять до оцінка ефективності управління підприємством.

Науковець Балабанова Л.В. відзначає, що оцінку ефективності управління підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального та полікритеріального підходів [6]. Монокритеріальний підхід передбачає оптимізацію (максимізацію або мінімізацію) одного з параметрів ефективності. При полікритеріальному підході оптимізують кілька параметрів ефективності. Деякі параметри можуть бути на допустимому рівні, а інші повинні слідувати до граничних значень максимуму або мінімуму. Полікритеріальний підхід реалізується через розрахунок адаптивного і мультиплікативного критеріїв. Даний підхід не конкретизує параметри, які

необхідно буде максимізувати або мінімізувати при оцінці ефективності управління, але використання цього підходу дає можливість провести оптимізацію за кількома параметрами.

Досліджуючи оцінку ефективності управління Сочівець А.П. виділяє три основні підходи до його здійснення: фрагментарний, що характеризується ситуативністю, селективний - локальністю і комплексний - оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління [25]. Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди неоднозначно характеризує ефективність управління підприємством.

Враховуючи напрацювання в цій сфері, доходимо висновку про необхідність врахування в процесі оцінки ефективності системи менеджменту:

1) цілей основних зацікавлених груп у виробничо-господарській діяльності організації. До основних зацікавлених груп у діяльності підприємства слід віднести: акціонерів, споживачів, менеджерів, працівників, державні органи влади, контрагентів, суспільство. Основним завданням ефективного менеджменту є формування за допомогою зацікавлених груп вектору діяльності організації, направленою на безпосередню реалізацію власних цілей та задоволення інтересів зацікавлених груп. Отже, для того, що організаційний менеджмент функціонував ефективно необхідно відмовитись від реалізації односторонніх цілей (цілей однієї із зацікавлених груп). Оскільки, якщо увага буде сконцентрована на безпосередньому задоволенні односторонніх цілей, менеджментом не будуть усунені проблеми та конфлікти, що виникають із іншими зацікавленими групами. Як зазначено в [41], стрімкі темпи зростання підприємства, в якому насамперед заціплений менеджмент, призведе в свою чергу до створення додаткових економічних ризиків, які можуть мати негативний вплив на величину акціонерного капіталу в довготривалому періоді;

2) підходів та політики системи менеджменту щодо інституцій (обмежень) внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. За визначенням Д. Норта інституції - це правила гри в суспільстві або точніше - вигадані людьми певні обмеження, які направляють людську взаємодію у певне річище. В результаті чого, вони структурують стимули в процесі людського обміну - політичного, соціального і економічного [55; 79]. Велику частину обмежень (потенційно керовані) встановлюються напряму зацікавленими групами для захисту власних інтересів.

Як правило, чим більшою є організація, тим більша кількість обмежень на неї діють. В цей же час великі підприємства мають достатню кількість ресурсів для того, щоб сформувавши стратегію активного впливу на формування та зміну потенційно керованих обмежень. Менеджмент малих та середніх підприємств може більш ефективно оптимізувати вплив обмежень за рахунок внутрішньої гнучкості. Менеджмент і сам є джерелом обмежень, насамперед для керованої підсистеми підприємства;

3) змін у зовнішньому середовищі підприємства. Зовнішні макроекономічні тенденції можуть сприяти або стати на перешкоді досягненню поставлених цілей та розробленій стратегії підприємства. Відомі випадки, коли менеджмент підприємства звітує про значущі досягнення, які насправді стали збігом випадкових обставин, і навпаки, негативні зовнішні тенденції часто зводять до мінімуму досить ефективну діяльність менеджменту на паротязі тривалого періоду. Наприклад, в разі збільшення підприємством обсяг збуту на 10 % за звітний період, це вважається позитивним результатом. Проте якщо головні конкуренти збільшили обсяг збуту за цей самий період на 20 %, то власний позитивний результат (10 % зростання обсягу збуту) розглядатиметься швидше за все, як втрата позицій на ринках. Отже, досить важливим за таких обставин є виокремлення фактичного вкладу менеджменту у досягненні результатів організацією. Тому ми пропонуємо враховувати зміни основних макроекономічних показників та тенденцій у зовнішньому середовищі організації;

4) рівня "тінізації" сфери діяльності організації. Загальновідомо, що в кожній країні існує тіньовий сектор економіки. Головною відмінністю є величина цього сектору залежно від країни та галузі. Існування цього сектору перш за все спричинене формальними та неформальними обмеженнями, а також рівнем розвитку підприємницької та корпоративної культури. Тому реальні результати, з урахуванням отриманих менеджментом в "тіні", істотно можуть відрізнятися від фактичних. Для об'єктивної оцінки ефективності менеджменту підприємства варто додати результати, отримані в "тіні";

5) часового чинника. Як зазначають Ханнан і Фріман, одна з проблем для застосування моделей оцінки ефективності систем менеджменту організацій є вибір часового періоду [79, с. 409]. Управлінську проблему вважають не вирішеною, якщо її результатом є миттєва вигода, а в жертву принесені довготривалі інтереси та цілі (можливо навіть виживання) організації [24; с. 29]. Тобто досягнення позитивного результату в короткотривалому періоді може виявитись негативним в довготерміновому. Вибір часового періоду залежатиме від цільової функції кожної із організацій. Як зазначають науковці, у разі якщо цільова функція передбачає швидке повернення на інвестиції, пріоритет слід віддавати короткотривалим результатам. Організаціям, орієнтованим на довготермінову посередницьку діяльність, необхідно віддавати перевагу середньотерміновим показникам [79, с. 409-410]. Варто зазначити, що рівні управління, а також і підрозділи формують та реалізують за часовою ознакою різні цілі. Саме тому для оцінки ефективності менеджменту доцільно використовувати динамічні моделі та показники, які будуть відображати минулі, поточні та майбутні результати діяльності організацій.

Враховуючи наведені аргументи, можемо відзначити, що ефективного менеджменту не існує. У зв'язку з тим, що кожна із груп, що зацікавлена вимагатиме різних характеристик та показників ефективності. А, отже, можна розглядати рівень ефективності управління залежно від ступеня врахування та задоволення цілей зацікавлених груп, дотримання



обов'язкових та активний вплив на потенційно керовані обмеження (інституції), з врахуванням часового періоду, "тінізації" економіки та темпів зміни основних макроекономічних показників. Саме це слід розуміти у цій роботі під рівнем ефективності управління організації.

Деякі науковці зазначають, що при оцінці ефективності управління використання результативних показників свідчить про ефективність функціонування організації в цілому, а, отже, їх не можна використати для оцінки ефективності системи менеджменту [18, с 27]. Однак слід зауважити, що саме безпосередньо сформована керована підсистема є результатом функціонування керуючої підсистеми. Отже, результат керуючої підсистеми є фактичним похідним від функціонування системи менеджменту в цілому. Зокрема, Шегда А. стверджує, що при оцінюванні праці менеджменту можна, виходити із кінцевих результатів роботи всієї організації [81, с. 136]. Основними показниками ефективності менеджменту є якість виконання роботи робітниками та службовцями, оскільки відношення робітників до своїх обов'язків прямо пропорційно залежить від відношення менеджерів до своїх власних, а також їх професіоналізм та організованість [24, с. 116].

Кузьмін О. виділяє напрямки цілей: соціальні, організаційні, економічні [40]; Бойко І. пропонує: фінансові, виробничо-технічні або внутрішні та зовнішні, тобто розмежовуючи цілі на лінії "маркетинг-менеджмент" [10, с. 219]. При цьому слід зазначити, що задля того щоб провести оцінку рівня ефективності системи менеджменту більш влучно використовувати систему критеріїв, у зв'язку з тим, що при застосуванні одного критерія не може бути сформоване уявлення про реальне досягнення цілей усіма зацікавленими групами. А також, немає необхідності у відмовленні від традиційних показників продуктивності, оскільки продуктивність - це один із критеріїв, за яким можна оцінити компетентність менеджерів [24, с. 80].

Тобто для побудови ефективного менеджменту підприємства необхідно забезпечити внутрішню та зовнішню ефективність, а також сформулювати

оптимальну структуру внутрішніх обмежень та дотримуватись обов'язкових зовнішніх інституцій. Для того щоб досягти внутрішньої ефективності підприємства перш за все необхідно підвищити цінність продукції, ліквідувати бюрократію, зменшити непродуктивні витрати та сприяти інноваційному розвитку, тощо. Зовнішня ефективність буде зростати у разі розвитку партнерських відносин із усіма групами, що зацікавлені. Щоб можна було врахувати ці параметри повною мірою (як позитивні, так і негативні), слід побудувати куб (рис. 1.2), скориставшись схемою, запропонованою в [39, с. 313].

На даній схемі вісь ОХ - характеризує зовнішню ефективність менеджменту організації; ОУ - характеризує внутрішню ефективність менеджменту організації; ОХ - характеризує оптимальність внутрішніх та дотримання зовнішніх обов'язкових обмежень організацією (політика підприємства щодо обмежень).

Стратегія підприємства повинна розроблятися в такий спосіб, щоб організація рухалась за вектором ОА до точки А - точки максимальної ефективності системи менеджменту. У цій точці підприємство досягає максимальної зовнішньої та внутрішньої ефективності, розробивши оптимальну політику щодо обмежень.

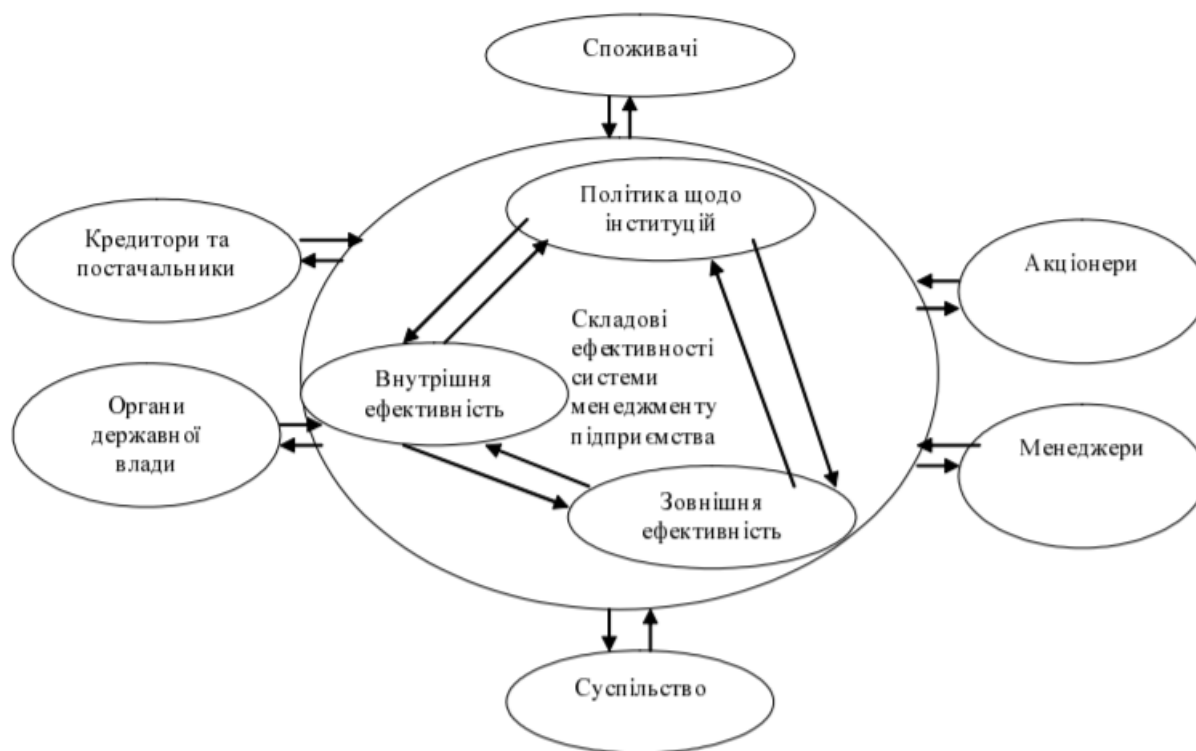


Рис. 1.2. Тривимірне трактування ефективності системи менеджменту підприємства

Джерело: [39, с. 313]

Отже, слід виділяти три складові ефективності системи менеджменту: внутрішню та зовнішню ефективність, а також політику щодо обмежень. Ці складові безпосередньо взаємодіють між собою, створюючи негативні або позитивні моменти впливу одна на одну, в певні моменти стають домінуючими, а, отже, більше впливають на ефективність менеджменту. Домінування тієї чи іншої складової залежить від сили впливу та домінування інтересів зацікавленої групи.

Кожен з підходів аналізу ефективності управління підприємством характеризує даний процес, ґрунтуючись на одному або декількох принципових положень і умов оцінки. При цьому слід зазначити, що дані концепції, можна розглядати і як критерії ефективності управління результатами, а саме: досяжність цілей, оптимальність і скоординованість дій елементів системи, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації

кадрів та корпоративного розвитку, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

*Таким чином*, визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації.

Ми пропонуємо оцінювати ефективність систем управління організацій, виходячи із задоволення цілей основних зацікавлених груп. При цьому оцінка ефективності повинна відображати ефективність зовнішню, внутрішню та політику щодо обмежень (інституцій) з урахуванням чинника часу.

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «СОКОЛ ПАК»

#### 2.1. Оцінка основних економічних показників підприємства за 2018-2019 роки

Базою дослідження було обрано ТОВ «СОКОЛ ПАК». Загальна інформація щодо підприємства ТОВ «Сокол ПАК» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика ТОВ «Сокол ПАК»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	08.07.2017
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	41448010
Код КОАТУУ	80000000000
КВЕД	46,90 Неспеціалізована оптова торгівля
Юридична адреса	03035 м. Київ Солом'янській район, Солом'янська площа, будинок 2, офіс 505

ТОВ «Сокол-Пак» - велике, підприємство з продажу пластикових виробів. На сьогоднішній момент в асортименті компанії чотири основних напрямки: товари для будинку, кухні, саду та городу, пластикові меблі. Асортимент продукції постійно оновлюється і розширюється.

Окремий напрямок - це виробництво виробів, що випускаються за ліцензійними угодами з замовником, такі як телевізійні корпуси "Самсунг Електронікс Україна", "Сатурн", упаковка і випуск продуктів під замовлення.

Розглянемо структуру балансу, частку необоротних і оборотних активів, власний капітал та поточні зобов'язання підприємства за 2016-2018 роки (табл.2.2).

**Структура балансу ТОВ “Сокол ПАК”  
за 2017-2019рр.**

Стаття	Код рядка	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Частка у балансі, %
<b>АКТИВИ</b>					
Необоротні активи	1095	917551	863396	1569170	30,22%
Оборотні активи	1195	715346	741275	774568	20,13%
<b>ПАСИВИ</b>					
Власний капітал	1495	234459	166656	670240	9,67%
Довгострокові зобов'язання	1595	119090	145068	173915	3,95%
Поточні зобов'язання	1695	949618	1542938	1499583	36,02%

Частка необоротних активів підприємства склала в середньому 30,22% та збільшилися протягом 2017-2019 рр, частка оборотних активів підприємства складає в середньому 20,13%, протягом 2017-2019 рр спостерігається збільшення оборотних активів підприємства. Власний капітал складає 9,67% , довгострокові зобов'язання склали 3,95% в середньому, також спостерігається тенденція збільшення, поточні зобов'язання складають в середньому за 2017-2019рр 36,02%.

Щоб зрозуміти тенденцію фінансової складової розглянемо структуру балансу підприємства у динаміці (табл.2.3.).

Таблиця 2.3

**Абсолютні та відносні показники статей балансу ТОВ “Сокол ПАК”  
за 2017-2019рр.**

Стаття	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
<b>АКТИВИ</b>				
Необоротні активи	-54155	705774	-5,9%	81,74%
Оборотні активи	25929	33293	3,62%	4,49%
<b>ПАСИВИ</b>				
Власний капітал	-67803	503584	-29%	302%
Поточні зобов'язання	593320	-43355	62,5%	-2,8%

Аналіз таблиці 2.3 вказує на збільшення необоротних та оборотних активів а також на зменшення поточних зобов'язань, з даного аналізу спостерігається стрімке збільшення власного капіталу.

Необоротні активи мають велике значення на рівні з трудовими ресурсами та предметами праці, вони є вагомим фактором діяльності будь-якого підприємства. Велику роль в необортних активах відіграють основні засоби, які будучи складовим елементом продуктивних сил визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства, від структури та ефективності використання якої значною мірою залежать кінцеві результати господарювання. Розглянемо забезпеченість та ефективність використання основних засобів Тов «Сокол Пак»(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів у ТОВ “Сокол ПАК” ( 2017-2019рр.)**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-) 2019р. до 2017р.
Середньорічна вартість ОВЗ, тис. грн.	802999	726421	926741	123742
Обсяг виготовленої продукції , тис.грн.	2450282	1876914	2650412	200130
Середньорічна чисельність працівників, осіб	85	63	91	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1594953	3641996	3524945	1929992
Фондоозброєність, тис. грн/чол.	9447	11530	10183	20623
Фондовіддача, тис. грн	8523	7456	9850	1327
Фондомісткість, тис. грн	7995	6850	8851	856

Аналізуючи показники табл. 2.4, робимо висновки, що протягом 2017-2019рр суттєво зросла вартість основних виробничих засобів (на 123742 тис. грн.), також зросли показники рівня оснащеності підприємства основними засобами. Характеризуючи показники ефективності використання основних

засобів, треба зауважити, що зросла фондомісткість та фондівдача на 856 та 1327 відповідно. Це відбулось за рахунок збільшення вартості валової продукції та основних виробничих засобів протягом трьох років. Також, слід зазначити, що забезпеченість ТОВ “Сокол ПАК” основними виробничими засобами вже досягла економічно обґрунтованого рівня, потрібно сприяти оновленню та модернізації матеріально-технічної бази.

Аналіз елементів операційних витрат ТОВ “Сокол ПАК” за 2017-2019рр. (табл. 2.5.) виявив тенденцію збільшення як абсолютних значень витрат, так і зміни їх структури.

Таблиця 2.5

**Аналіз операційних витрат за елементами ТОВ «СОКОЛ ПАК» за 2017-2019рр.**

Елементи витрат	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення	
	т.грн.	%	т.грн.	%	т.грн.	%	абсолютне, (+,-)	відносне, %
Матеріальні витрати	881754	56,87%	1248497	72,8%	1052633	62,17%	170879	5,3%
Витрати на оплату праці	148675	9,59%	139591	8,14%	158072	9,33%	9397	-0,26%
Відрахування на соц.заходи	52668	3,4%	49312	2,87%	33513	1,98%	-19155	-1,42%
Амортизація основних засобів	88348	5,69%	87531	5,1%	93309	5,51%	4961	-0,18%
Інші витрати	379059	24,4%	188592	11%	355607	21%	-23452	-3,45%
Разом	1550504	100%	1713523	100%	1693134	100%	142630	100%

За даними таблиці видно, що у структурі собівартості найбільша частка припадає на матеріальні витрати. Частка виплат на оплату праці зменшилася на 0,26%, амортизація зменшилась на 0,18%, інші операційні витрати зменшились на 3,4%.

В цілому обсяг собівартості збільшився на 142,630 тис. грн.. через зростання затрат на матеріали, заробітну плату та інші витрати.

Фінансовий стан залежить напряду від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Завдяки



цьому оцінку фінансового стану можна підприємства здійснити за допомогою системи показників, що більш детально характеризують становище підприємства.

Проведено оцінку фінансового стану за даними бухгалтерського балансу ТОВ «Сокол ПАК» за 2019 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «СОКОЛ  
ПАК» за 2019 рік**

Показники	На початок року (тис. грн)	В % до валюти балансу	На кінець року (тис. грн)	В % до валюти балансу	Відхилення	
					абсолютне	у %
<b>АКТИВ</b>						-
1. Необоротні активи	863396	53,8%	1569170	66,9%	705774	81,74
2. Оборотні активи	741275	46,2%	774568	33,1%	33293	4,49
<b>ПАСИВ</b>						-
1. Власний капітал	166656	10,39%	670240	28%	503584	302
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	145068	9,04%	173915	7,42%	28847	19,89
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1542938	80,6%	1499583	63,9%	-43355	-2,8

Аналізуючи представлену таблицю бачимо, що фінансовий стан підприємства є сталим а також спостерігаються покращення. Це є позитивним фактором для підприємства, але тільки в тому випадку, якщо покращення фінансового стану підприємства відбувається не за рахунок збільшення боргових зобов'язань а в результаті збільшення власного капіталу, проте аналізуючи данні таблиці 2.6. бачимо, що на підприємстві зросли довгострокові зобов'язання на 19,89% а власний капітал збільшився на 503584 тис.грн. проте поточні зобов'язання зазнали зменшення на 2,8%.

Важливим показником діяльності підприємства є його фінансова стійкість – це такий стан підприємства, коли обсяг його активів достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство вважається платоспроможним.

На підставі даних бухгалтерської звітності ТОВ «Сокол ПАК» проведемо аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7).

**Аналіз фінансової стійкості ТОВ “Сокол ПАК”  
у 2019 році**

Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення
Коефіцієнт фінансової незалежності, автономії	0,1	0,29	0,19
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,98	0,71	-0,26
Коефіцієнт фінансового ризику	9,52	2,5	-7,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,1	0,4	0,3
Коефіцієнт заборгованості	0,98	0,71	-0,27
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-1,88	-2,01	-0,13
Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами	-1,08	-0,93	0,15
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-24,09	-1,08	23,01
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,81	1,78	0,97

Як бачимо з таблиці, коефіцієнт фінансової незалежності протягом року збільшився на 0,19 , що є позитивним для підприємства, і вказує яку частку активів підприємство утримує за власний кошт.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився на 7,02,що також є позитивним явищем, адже цей показник показує, яку частку активів підприємство утримує за рахунок позик.

Коефіцієнт фінансового ризику збільшився на 0,3 . Коефіцієнт фінансової стабільності, який показує співвідношення власних та позикових коштів у 2019 році збільшився на 0,3 . Коефіцієнт заборгованості також зменшився на 0.27 .

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами визначає здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів і цей показник зменшився на 0,13 .

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів свідчить про рівень фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів, даний показник знизився на 0,15. Коефіцієнт маневреності власних коштів також як і попередній показник збільшився на 23,01 .

Коефіцієнт майна виробничого призначення характеризує основні можливості активів підприємства і він збільшився на 0,97.

Отже, розглядаючи в сукупності всі показники, бачимо, що одні показники позитивно зростають, інші в позитивному напрямку знижуються.

Платоспроможність підприємства є ознакою фінансової стійкості, з чого випливає, що це відіграє ключову роль у забезпеченості обігових активів довготерміновими джерелами формування.

Для оцінки платоспроможності підприємства використовують три відносних показники, що відрізняються набором ліквідних активів, які розглядають як покриття поточних пасивів.

Аналіз платоспроможності ТОВ “Сокол ПАК” наведений таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз платоспроможності ТОВ “Сокол ПАК” ,  
2019 рік**

Показники	На початок періоду (тис. грн.)	На кінець періоду (тис. грн.)	Відхилення (+;-)
1	2	3	4
Найліквідніші активи (A1), тис. грн.	21599	4888	-16711
Активи, що швидко реалізуються (A2), тис. грн.	266750	310781	44031
Активи, що реалізуються повільно (A3), тис. грн.	493039	490030	-3009
Термінові (негайні) пасиви (П1), тис. грн.	492928	53356	45428
Короткострокові пасиви (П2), тис. грн.	-	-	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	-0,1
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,24	0,26	0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,08	0,11	0,03

На підставі показників таблиці робимо висновок про те, що коефіцієнт поточної та критичної ліквідності на кінець 2019 року збільшився відповідно на 0,02 та 0,03 відповідно та і становить 0,26 та 0,11, тобто не перевищує одиниці, що вважається недостатнім. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,1 .

Ключовим фактором у діловій активності підприємства у фінансовому аспекті визначається, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності визначається в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів оборотності.

Проведений аналіз ділової активності ТОВ “Сокол ПАК” висвітлено у таблиці. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ділової активності підприємства  
ТОВ “Сокол ПАК” за 2019 р**

Показники	Попередній період (тис. грн.)	Звітний період (тис. грн.)	Відхилення (+.-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1762473	1820998	58525
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	-1189468	-1194197	-4729
Середня вартість активів, тис. грн.	-281545	-784912	-503367
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	756980	1453250	696270
Середня вартість запасів, тис. грн.	449365	447687	-1678
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	266749	310781	44032
Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	492928	538356	45428
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	16656	670240	503584
Коефіцієнт оборотності активів	-6,26	-2,32	-03,94
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,33	11,9	9,56
Коефіцієнт оборотності запасів	3,9	4,06	0,16
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,6	5,8	-0,8
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	55	61	6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,5	3,4	-0,1
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	101	106	5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,57	2,71	-7,86

Як бачимо із даних таблиці 2.9, такі показники як чистий дохід, середня вартість основних засобів, середня вартість дебіторської заборгованості, середня вартість кредиторської заборгованості – зросли, відповідно до цього збільшилися коефіцієнти оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості.. Решта показників – знизилась.

Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлена на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість прийнятих управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Показники рентабельності товариства наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Аналіз рентабельності ТОВ “Сокол ПАК” за 2019 р.

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (±)
Коефіцієнт рентабельності активів	-6,26	-2,32	3,94
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-79,66	-13,36	66,3
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-14,16	-9,35	5,81

Протягом досліджуваного періоду можемо спостерігати збільшення рентабельності активів. Якщо у 2018 р. Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «СОКОЛ ПАК» був -6,26 , то у 2019 р. – -2,32 . Рентабельність власного капіталу підприємства також збільшилася. Якщо у 2018 році коефіцієнт рентабельності власного капіталу склав -79,66 , то у 2019 році - 13,36. Загалом, ефективність використання власного капіталу підприємства вважаємо високою.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності вказує на позитивну тенденцію розвитку товариства у 2019рр порівняно з минулими звітними роками. Звичайно не всі показники діяльності підприємства є позитивними, деякі з них мають від’ємне значення. Проте, це не становить глобальної загрози для підприємства.

## 2.2. Управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК»

Розглянемо управління ТОВ “Сокол ПАК”. Основна мета діяльності - фінансово-економічна діяльність підприємства, яка включає також роботу бухгалтерії з різних галузей діяльності.

Класифікатор основних функцій управління ТОВ “Сокол ПАК” представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

### Класифікатор основних функцій управління ТОВ “Сокол ПАК”

Код	Функції управління	Комплекси завдань
01	Управління стратегією розвитку	1. Прогнозування 2. Визначення цілей 3. Вибір стратегії 4. Розробка програми 5. Складання бюджету 6. Розробка політики та процедур
02	Організація системи і процесів управління	1. Розробка організаційної структури 2. Передача повноважень 3. Визначення та створення сприятливих відносин
03	Управління персоналом	1. Розробка процесу підприємства рішень 2. Визначення комунікацій 3. Підбір кадрів та навчання

На прикладі функціональних обов'язків директора побудуємо раціональну схему виконання функціональних обов'язків:

Умовні позначення:

+, - обчислювальні і розрахункові операції;

Д - підготовка документації;

Н - участь в нарадах з дорадчих голосом;

П - підписання документів;

Б - безпосереднє виконання операції;

І - інструктаж, консультації, допомога у виконанні операцій.

Таблиця 2.12

**Аналіз розподілу функцій ТОВ “Сокол ПАК”**

Функції управління	Підфункції управління	директор
1. Планування	- прогнозування - визначення цілей - вибір стратегії - розробка програми - складання бюджету - розробка політики і процедур	+,- Д Б Н Н +,- НП +,- НДП НП
2. Організація	- розробка організаційної структури - передача повноважень - визначення та створення сприятливих відносин	ДН - НБ
3. Управління	- розробка прийняття рішень - визначення комунікацій - підбір кадрів - навчання персоналу	Н Н Н І

Оцінка рівня організації системи управління при виборі концепції управління структурним підрозділом ТОВ “Сокол ПАК”.

Таблиця 2.13

**Показники рівня організації ТОВ “Сокол ПАК”**

Показники	Значення
1	2
1. Тф - сумарний фактичний час використання технічних засобів управління в рік, годину	2 год 5 хр * 248 = 43400 хв
2. Тр - сумарний розрахунковий час використання технічних засобів на рік, годину	2 год * 248 = 44640 хв
3. Км.п. - кількість робочих місць, що відповідають сучасним вимогам	9
4. Ко - загальна кількість робочих місць	15
5. Кр - кількість функцій (процедур), забезпечених регламентуючою документацією	4
6. Ко - загальна кількість функцій (процедур)	5
7. Кд - кількість функцій (процедур), дубльованих підрозділами апарату управління, зайвих функцій	2
8. П1 - кількість зафіксованих затримок виконання управлінських функцій (процедур) за аналізований період	6
9. П2 - кількість своєчасно виконаних функцій (процедур)	9
10. На - кількість завдань управління, які можуть бути автоматизовані	4
11. Нза - кількість завдань управління вирішуються автоматизованим способом фактично	9

12. K1 - кількість рішень своєчасно реалізованих на підприємстві за певний період	5
13. K2 - загальна кількість рішень, намічених для реалізації за той же період	5
14. Qф - число фактично виконаних робіт	7
15. Qз - число запланованих робіт	7
16. Q з - число виконаних в строк	5
17. Qф - // -	7
18. Р - число рекламацій (скарг)	1

1. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій

$$K K\Phi Y = K1 + K2 + K3 + K4 / 4 = 0,97 + 1,6 + 0,26 + 0,4 / 4 = 0,8$$

2. Коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функції:

$$K 1 = T\phi / T_p = 723/744 = 0,97$$

3. Коефіцієнт організації робочих місць виконавців функції

$$K 2 = K_{м.п.} / K_o = 1,6$$

4. Коефіцієнт регламентації функцій управління

$$K 3 = K_p / K_o = 0,26$$

5. Коефіцієнт дублювання функцій управління

$$K 4 = K_{\delta} / K_o = 0,4$$

6. Коефіцієнт ритмічності апарату управління

$$K_{p.y.} = 1 - \Pi 1 / \Pi 2 = 1 - 6/9 = 0,4$$

7. Коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією

$$K\Phi A = N_{за} / N_a = 2,3$$

8. Коефіцієнт, що характеризує ступінь повноти реалізації прийнятих рішень

$$K_{с.р.} = K1 / K2 = 1$$

Показники виконання посадових обов'язків.

9. Коефіцієнт виконання посадових обов'язків

$$K_{в.д.о.} = Q\phi / Q_z = 1$$



10. Коефіцієнти оперативності роботи

$$K_{o.p.} = Q_z / Q\phi = 0,7$$

11. Коефіцієнт якості виконання посадових обов'язків

$$K_k = 1 - P / Q\phi = 1 - 1/7 = 0,9$$

Рівень організації системи управління «РАС GROUP Україна»

$$K_{o.c.} = (0,8+0,4+2,3+0,8)5 = 1,06$$

Отриманий коефіцієнт характеризує рівень організації системи управління на основі ключових факторів враховуються при виборі концепції управління в загальному підсумку як «хороший», проте його незначне відхилення, говорить про недоробки в деяких областях управління - організаційної структури та рівня інформаційного управління.

У ТОВ “Сокол ПАК” лінійно-функціональна структура управління.

Дані функціональні блоки в свою чергу поділені на більш дрібні, «вторинні» підрозділи. Кожне з підрозділів має свою чітко визначену задачу і обов'язки. Немає дублювання роботи між сусідніми підрозділами.

Але як у будь-якої функціональної структури тут є свої недоліки і переваги:

Переваги:

- 1) підвищує компетентність прийнятих рішень;
- 2) розвантажує лінійних керівників від необхідності глибоких знань по кожній функції управління;
- 3) спрощує роботу лінійних керівників;
- 4) менше дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів;
- 5) стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- 6) поліпшується координація функціональних областей.

Недоліки:

- 1) безліч дроблень, внаслідок чого, зростає ланцюжок команд в організації;
- 2) порушується єдність розпорядження;
- 3) призводить до неоднозначності підпорядкування виконавців;

4) організація не може швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

5) відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації.

Цілі і критерії управління ТОВ “Сокол ПАК” наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Цілі і критерії управління ТОВ “Сокол ПАК”

Мета управління	Критерій управління
Управлінська мета. Забезпечення ефективного менеджменту на основі поєднання адміністративних, економічних, соціальних і психологічних методів для досягнення кінцевих результатів діяльності організації	1. Загальні витрати на управління 2. Надійність управління 3. Затрати на управління організацією 4. Співвідношення чисельності робітників і службовців
Кадрова та соціальна мета Забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами і розвитком людських ресурсів дотримання пропорцій соціального розвитку, створення умов для всебічного розвитку особистості працівника	1. Загальна чисельність персоналу 2. Середня зарплата на 1 працівника (35 тис. грн) 3. Плинність робочих кадрів (1%) 4. Середня кількість днів навчання на 1 працівника (30)

Основною метою ТОВ “Сокол ПАК” є отримання прибутку.

Ресурсами менеджменту є персонал, інформація, техніка та фінанси.

Нормативною основою управління ресурсами організації є наступні документи: Положення про роботу з персоналом, трудові договори, Положення про оплату праці, типові форми документів, кошторису, бюджети.

Нормативними документами управління організацією менеджменту є посадові інструкції, штатний розклад.

Провідним принципом управління ТОВ “Сокол ПАК” є поєднання централізації і децентралізації управління, з якого випливають наступні принципи (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

**Принципи управління ТОВ “Сокол ПАК”**

Принцип	Зміст принципу
Принцип єдиноначальності і колегіальності в управлінні	означає, що кожен працівник відповідає за свою ділянку роботи і за прийняття на своєму рівні рішення. Всю повноту відповідальності несе одна особа - генеральний директор. Цим досягається велика об'єктивність і обґрунтованість прийнятих рішень виходить з того, що на сучасному рівні директор і виконавці ТОВ “Сокол ПАК” володіють високим професіоналізмом, освітою, кваліфікацією та культурою
Принцип плановості	означає, що діяльність ТОВ “Сокол ПАК” планується;
Принцип демократизації управління поєднання прав, обов'язків і відповідальності	кожний працівник організації торгівлі несе відповідальність тільки в рамках встановлених йому повноважень
Принцип доступності та відкритості для персоналу ТОВ “Сокол ПАК”	на підприємстві працівники сповіщаються про всі нововведення в області кадрового управління; основні положення політики в галузі управління персоналом викладені в кодексі корпоративної культури, з яким ознайомлений кожен працівник.
Гнучкість	можливість застосування в умовах динамічних організаційних, економічних, а також зовнішніх змін.
Обов'язковість	для виконання працівниками будь-якого посадового рівня принципів політики з управління персоналом, а також процедур управління персоналом, закріплених у внутрішніх нормативних документах.
Ефективність	відповідність витрат з отриманими результатами за кількістю та якістю

Управління являє собою реалізацію декількох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації співробітників і контролю.

Планування. За допомогою цієї функції визначаються цілі діяльності організації, засоби і найбільш ефективні методи для досягнення цих цілей. Важливим елементом цієї функції є прогнози можливих напрямків розвитку та стратегічні плани. На цьому етапі ТОВ “Сокол ПАК” визначає, яких результатів йому потрібно досягти. Плани складаються щоквартально.

Організація як функція менеджменту спрямована на формування керуючих і керованих систем, а також зв'язків і відносин між ними,

забезпечуючи впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Мотивація працівників в ТОВ “Сокол ПАК” полягає в тому, що заробітна плата співробітників залежить від результатів їх роботи. З 2018 р в ТОВ “Сокол ПАК” впроваджена система грейдування, яка дозволила точно розрахувати відповідність очікувань в заробітній платі і динаміці ринку праці; створити базу в організації чіткої системи пільг і компенсацій; дозволило компанії економити гроші на підборі і навчанні нових співробітників; уможливило проводити скорочення персоналу під час кризи більш ефективно, без сильно відчутних втрат для компетенцій компанії; дозволила описати організаційну структуру компанії; виявити дублювання функцій між структурними підрозділами; виявити функції, що не приносять цінності підприємству.

Контроль. Ця функція управління передбачає оцінку і аналіз ефективності результатів роботи організації. За допомогою контролю проводиться оцінка ступеня досягнення організацією своїх цілей, і необхідна коригування намічених дій. Процес контролю включає: встановлення стандартів, вимірювання досягнутих результатів, порівняння цих результатів з планованими і, якщо потрібно, перегляд первинних цілей.

### **2.3. Стан маркетингового оточення підприємства**

Розглянемо стан маркетингового оточення компанії.

Ми живемо у вік повсюдного застосування полімерних матеріалів. З кожним роком в світі з'являється все більше нових видів пластику, який за своїми властивостями може успішно замінювати традиційні метал, скло, дерево і кераміку в різних областях життєдіяльності людини. Особливо сильна присутність пластику в побутовій сфері. Частка полімерного посуду в нашому побуті лише на 10% менша, ніж скляного, але значно перевищує

порцеляновий і з інших матеріалів (рис. 2.1).

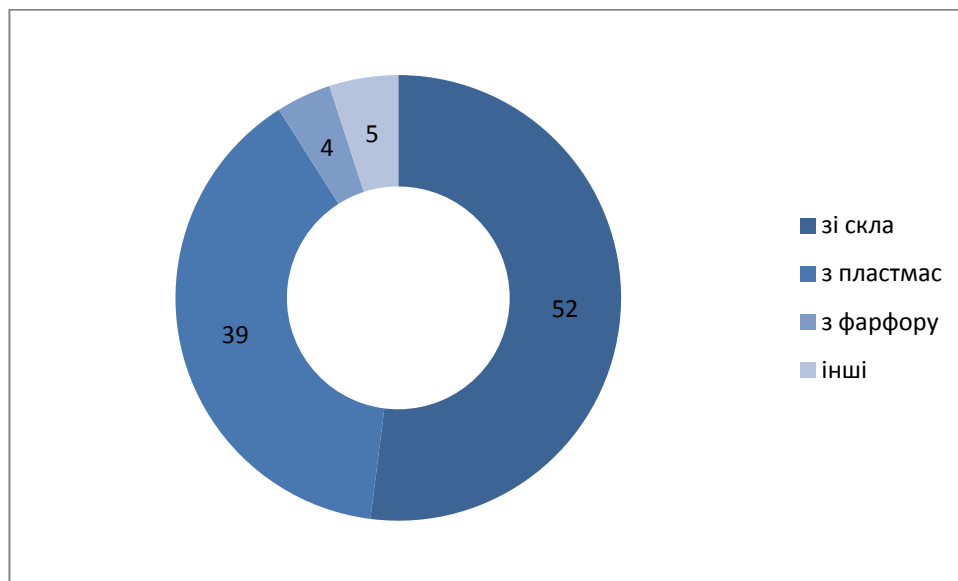


Рис. 2.1. Сегментація ринку посуду та товарів домашнього вжитку за матеріалами

*Джерело: створено автором на основі [20]*

Перевагами пластика є його дешевизна і довговічність. Для того, щоб пластикові відходи не забруднювали навколишнє середовище, можна організувати їх вторинну переробку. Це особливо актуально для України, оскільки сировину для первинного виробництва пластику ми імпортуємо. У той же час, на території нашої країни щорічно накопичується більше 40 тис. полімерних відходів, які можуть бути використані для випуску деяких нових виробів за нижчою собівартістю.

Інфляційний удар, який пережила Україна в 2014-2015 роках, обрушив купівельну спроможність споживачів пластикових виробів. У наступні 2016 і 2017 роки зростання цін істотно сповільнилося, що сприяло підвищенню попиту на полімерну продукцію і дозволило її виробникам потихеньку нарощувати обсяги випуску.

У 2016-2018 роках на ринку побутових виробів із пластику спостерігається тенденція до зростання. Переважаюча роль в цьому належить по черзі виробництву та імпорту. Це пов'язано з тривалим терміном зберігання товарів без зниження їх споживчої цінності, тому великі партії

пластикових виробів, вироблені або завезені в один період часу, можуть реалізовуватися в наступний.

У сегменті пластикових меблів певної тенденції не фіксується, що обумовлено непостійним попитом на цей вид продукції. Серед споживачів-фізичних осіб попит визначається купівельною спроможністю, оскільки меблі є товаром тривалого використання. Споживання з боку бізнес-сегмента залежить від рівня ділової активності, що визначає кількість нових приміщень, які потребують облаштування, і кількість фінансових ресурсів для оновлення обстановки на вже діючих комерційних і офісних площах.

Основним фактором впливу на ринок побутової та меблевої продукції є рівень доходів населення, а також суми, які споживач готовий витратити на покупку цих товарів. Згідно з даними Державної служби статистики, в середньому на предмети домашнього вжитку, меблі та побутову техніку одне домогосподарство витратило в 2016 році одна тисяча сто сорок дві грн., А в 2017 році - 1713 грн. на рік.

Серед усіх типів пластикових виробів існує значний розкид цін. В Україні можна придбати як найпростіші пластикові вироби за невелику ціну, так і дорогі предмети, які виробляють іноземні компанії. Різниця в ціні не завжди говорить про функціональну перевагу товару, іноді вона ґрунтується на привабливому дизайні і бренді. Пластикові меблі можуть бути як дешевою альтернативою дерев'яним меблям, так і дорогим предметом інтер'єру, свого роду арт-об'єктом.

Споживання полімерів збільшується в усьому світі, чому сприяє розвиток технологій виробництва і переробки полімерних матеріалів. Сфери застосування різних видів пластику розширюються, в тому числі, за рахунок частки металевих сплавів і кераміки, оскільки полімери менше коштують і легко переробляються.

Вторинні гранули, одержувані при переробці полімерних відходів, здешевлюють виробництво кінцевої продукції. При правильній обробці, такі гранули максимально зберігають характеристики первинних полімерів.

Вторинна переробка пластика в Україні розвивається повільно, проте в 2016 році під переробку потрапило 51,4 тисячі тонн пластикових відходів.

Виробництво первинних полімерів в Україні має набагато менші масштаби, ніж імпорتنі поставки, оскільки основні споживачі працюють з іноземними постачальниками, які можуть забезпечити необхідні обсяги і необхідну якість сировини. На динаміку вартості полімерів впливають як зміни курсів валют, так і зміна контрагентів і асортименту продукції, що закуповується.

В УКТЗЕД термін "пластмаси" означає матеріали товарних позицій 3901 - 3914, здатні під час полімеризації або на будь-якій наступній стадії набувати заданої форми під впливом зовнішньої дії (як правило, температури і тиску, а у разі потреби з використанням розчинника або пластифікатора) та зберігати її після усунення зовнішньої дії, такої як пресування, лиття, екструзія, каландрування або іншої.

Імпорт пластмасових виробів переважає над експортом (рис. 2.2.), і на цьому ринку вже давно визначилося від'ємне сальдо продажів пластикових та пластмасових виробів. Основною причиною цього становиться значна ціна вітчизняних виробів з пластмаси, що призводить до більш вигідного імпорту товарів з інших країн. Це призводить до витоку валюти за кордон. Основної країною, з якою відбувався імпорт пластмасових виробів - традиційно становить Китай (рис. 2.3), а от продаж вітчизняної продукції в Європейські країни не відбувається в значних обсягах, основним споживачем нашої продукції є країна-агресор Росія, але тут так - чи випускати якісну продукцію та торгувати з цивілізованою Європою, або випускати казна-що за збагрювати цей непотріб (рис. 2.2).

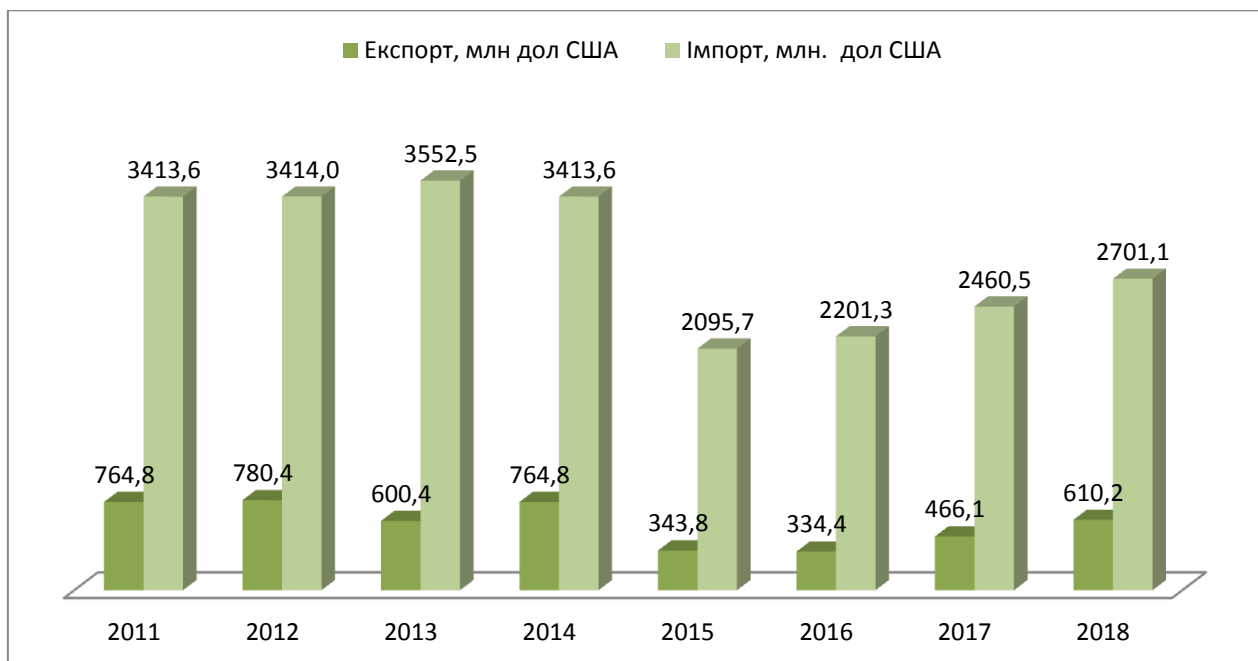


Рис. 2.2. Динаміка імпорту та експорту пластмаси, пластику та виробів з них за 2011–2018 рр. , млн дол. США

*Джерело: побудовано автором за даними [21]*

Отже, можна побачити значне падіння експорту, починаючи з 2014 року внаслідок некерованого падіння курсу гривні. Щодо імпорту то у 2015 році відбувся пік падіння. У 2015-2018 роках відбувається незначне зростання імпорту пластикових виробів та пластмас, але це зростання незначне та не досягає рівня до майданного періоду.

Якщо подивитись саме на країни-експортери пластикових виробів, то можна побачити що протягом 2011-2016 років найбільшими експортером пластикових виробів є Китай та Німеччина. У 2017-2018 роках збільшується імпорт платикових виробів з Угорщини, як більш дешевої альтернативи Китаю (рис. 2.3).



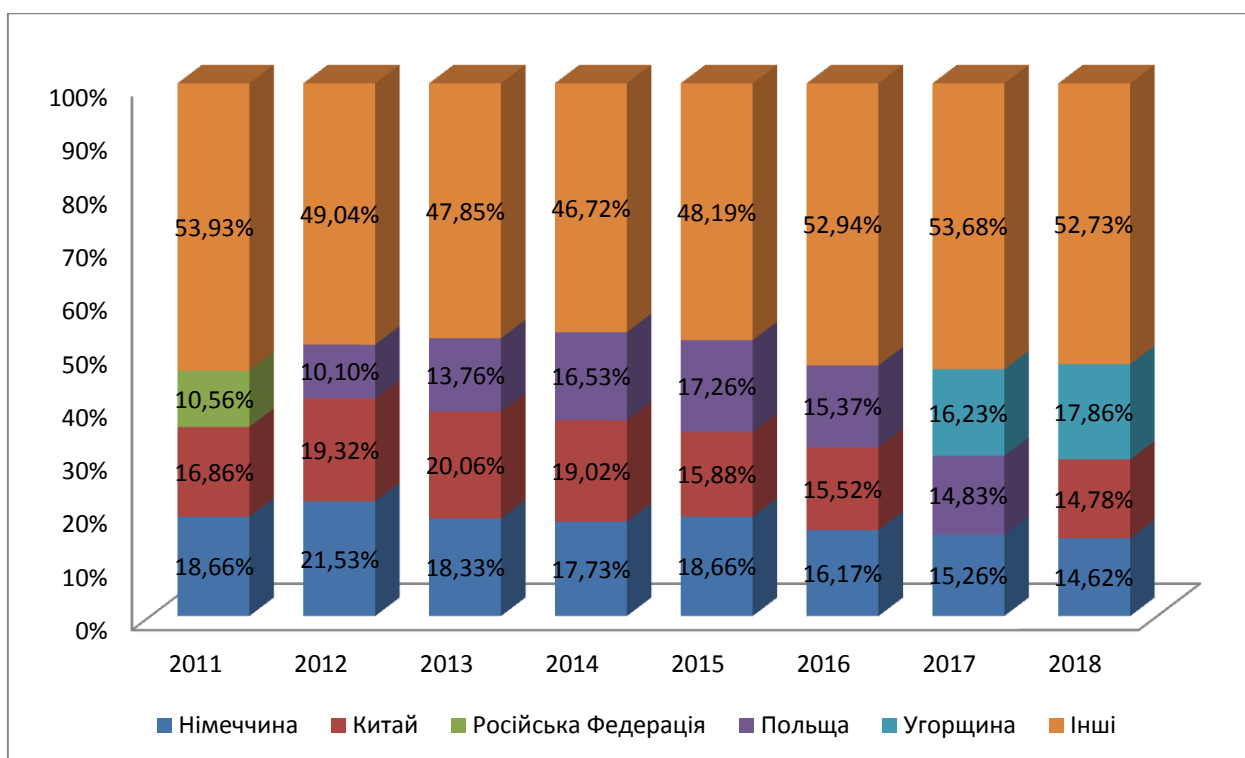


Рис. 2.3. Динаміка імпорту пластмаси, пластику та виробів з них з країн-експортерів за 2011–2018 рр. , %

*Джерело: побудовано автором за даними [21]*

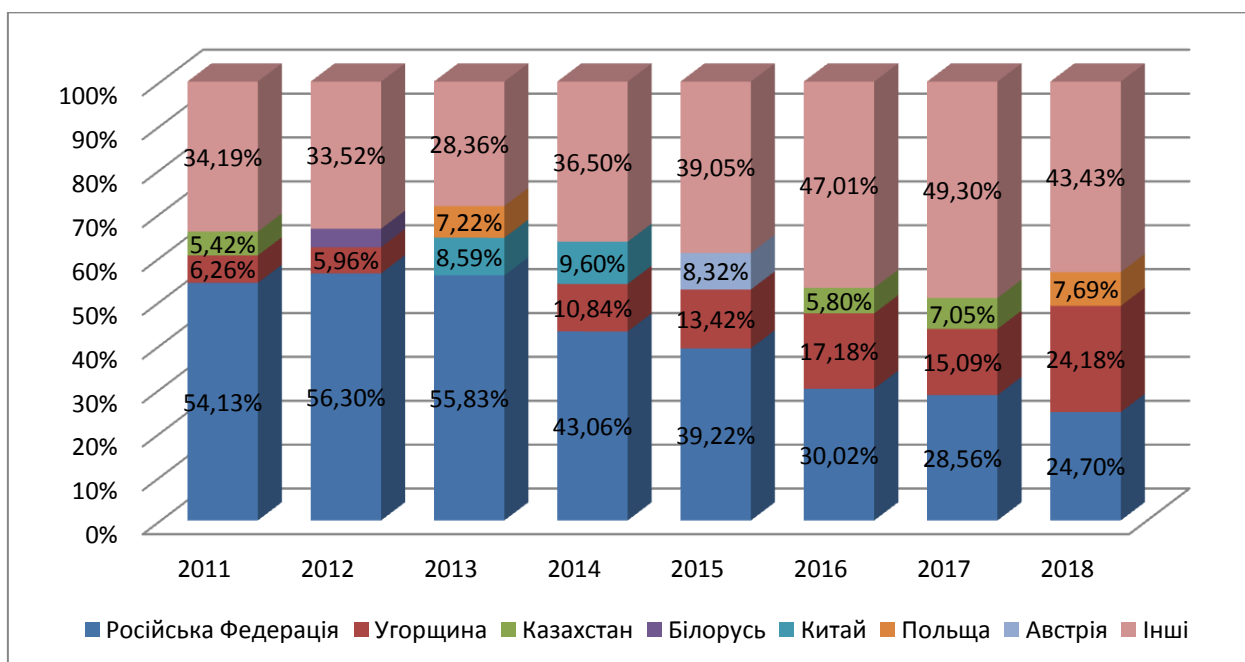


Рис. 2.4. Динаміка експорту пластмаси, пластику та виробів з них в країни-імпортери за 2011–2018 рр. , %

*Джерело: побудовано автором за даними [21]*

Отриманні результати дослідження ефективності діяльності ТОВ «Сокол-Пак» є основою для розробки методологічного і практичного підходу до встановлення основної стратегічної мети діяльності підприємства, визначення його загального напрямку його розвитку і стратегічних альтернатив. З цією метою використаємо широко відомий в зарубіжній практиці методу SWOT-аналізу, який дозволить визначити силу, слабкість, можливості та загрози підприємства. Умови функціонування ТОВ «Сокол-Пак» зведемо в матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

### Складові матриці SWOT діяльності ТОВ «Сокол-Пак»

Можливості	бали	Загрози	бали
Підприємство адаптоване до нововведень, заснованих на досягненнях сучасних технологій	4	Високі процентні ставки банківського кредиту	5
Скорочення чисельності персоналу	4	Високий рівень інфляції, девальвація гривні	5
Зниження обсягів промислового виробництва	5	Нестабільна політична ситуація в країні	5
Зниження рівня податкового навантаження	3	Низька купівельна спроможність споживачів	5
Високий рівень конкурентоспроможності підприємства	5	Цінова політика не враховує високу затратність товароруху	5
Можливість кооперування (скорочення видатків)	4	Конкуренція на ринку посилюється	4
Разом	25	Разом	29
Сильні сторони	бали	Слабкі сторони	бали
Діяльність в досить стабільному і добре відомому сегменті ринку	4	Відсутність системи збору й аналізу інформації про ринок (інформаційно-аналітичний сектор)	5
Визнаний лідер на ринку товарів	5	Високі витрати на логістичний процес	5
Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	5	Низький рівень аналітичної роботи на підприємстві	5
Забезпеченість матеріально-технічними потужностями	5	Нестійке фінансове становище підприємства	5
Високий рівень фахової освіти торговельного та технологічного персоналу	4	Відсутність системи контролінгу, не враховується принцип рентабельності продажів при формуванні системи товароруху	5
		Відсутність чітко вираженої стратегії підприємства	5
Разом	23	Разом	30

Умовно позначимо в ній ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства. Вона визначається експертним шляхом по п'ятибальній шкалі оцінки:

*можливості*: 5 – дуже високі, 4 – високі, 3 – середні, 2 – низькі, 1 – дуже низькі;

*загрози*: 5 – дуже сильні, 4 – сильні, 3 – середні, 2 – слабкі, 1 – дуже слабкі;

*сильні і слабкі сторони*: 5 – дуже високе значення, 4 – високе, 3 – середнє, 2 – низьке, 1 – дуже низьке.

Розраховано загальну оцінку кожного з чотирьох параметрів SWOT-карти.

Як бачимо з табл. 2.16, найбільший вплив на діяльність досліджуваного підприємства мають його внутрішні слабкі сторони (30 балів). Виявлена також і сильна загроза з боку зовнішнього середовища (29 балів).

Для визначення зв'язків між можливостями, погрозами, сильними й слабкими сторонами діяльності підприємства складемо узагальнюючу матрицю SWOT.

Таблиця 2.17

#### Узагальнююча матриця SWOT-аналізу в ТОВ «Сокол-Пак»

		Можливості	Загрози
		Бали (25)	Бали (29)
Сильні сторони	Бали (23)	$23 * 25 = 575$	$23 * 29 = 667$
Слабкі сторони	Бали (30)	$30 * 25 = 750$	$30 * 29 = 870$

Добуток факторів, представлених у карті SWOT, дозволяє отримати відповідні значення в полях матриці SWOT («Слабкість і можливості», «Слабкість і загрози», «Сила і можливості», «Сила і загрози»). Найбільше з них визначає основну стратегічну мету, напрямок розвитку технології товароруху досліджуваного підприємства й вибір стратегії розвитку підприємства.

Таким чином можна зробити висновок, що ТОВ «Сокол-Пак» розвивається досить успішно, але йому слід розширювати ринки збуту задля збільшення прибутковості продажів.

Розглядаючи середовище функціонування підприємства варто зазначити розподіл конкурентів ТОВ «Сокол ПАК» напряму, що є найбільш прибутковим в діяльності групи компаній (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

### Конкурентне середовище підприємства

Найменування	Спеціалізація		
	ТОВ « ДЦ Україна»	Виробник	Посуд одноразовий
ТОВ «ПАКЕТ ПАК»	Виробник	Посуд одноразовий	Побутова хімія

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Таблиця 2.18

### PESTLE-аналіз ТОВ «Сокол-Пак»

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність імplementованих норм щодо відповідності ДСТУ до міжнародних стандартів. Це, у свою чергу, не дозволяє Україні в повній мірі реалізувати свій потенціал держави щодо ефективного розвитку хімічної промисловості;</li> <li>- відсутність ефективної системи фінансування розробок та НДДКР з урахуванням обмежених можливостей державного бюджету України та за умови відсутності фінансування з боку банків, а також чіткого державного контролю за цільовим використанням коштів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення капітальних інвестицій у галузь при високому рівні зносу основних фондів;</li> <li>- відсутність стратегічних документів щодо розвитку галузі, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку промислових компаній, інфраструктури шляхів України, зокрема портової інфраструктури, терміналів, залізниці, і які були б розроблені з урахуванням вимог вантажовласників, експедиторів, операторів терміналів, що унеможливило залучення додаткових інвестицій в галузь та проведення модернізації основних фондів, забезпечення їх техніко-технологічного переоснащення відповідно до світових стандартів;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стан економіки України;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- динаміка курсу гривні відносно долара США;</li> <li>- витрати на енергоносії.</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Technological</b>
- несправедлива конкуренція з боку китайських виробників, яка виникла внаслідок дешевої робочої сили та державної підтримки експорту країни.	- високий рівень зносу основних фондів дестабілізує роботу підприємств, оскільки через відсутність або крайню застарілість ОЗ хімічної промисловості є або неможливою або економічно неефективною та небезпечною;
<b>Legal</b>	<b>Environmental</b>
- відсутність базового законодавства щодо утилізації пластикових матеріалів гальмують процес реформування галузі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока токсичність продукції,</li> <li>- відсутність системи збирання відходів.</li> </ul>

Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ТОВ “Сокол ПАК” більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з боку економічних та політичних факторів. Технічні фактори навпаки позитивно впливають на підприємство.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «СОКОЛ ПАК»

### 3.1. Заходи щодо вдосконалення управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК»

На підприємстві ТОВ «СОКОЛ ПАК» діє лінійно-функціональна структура.

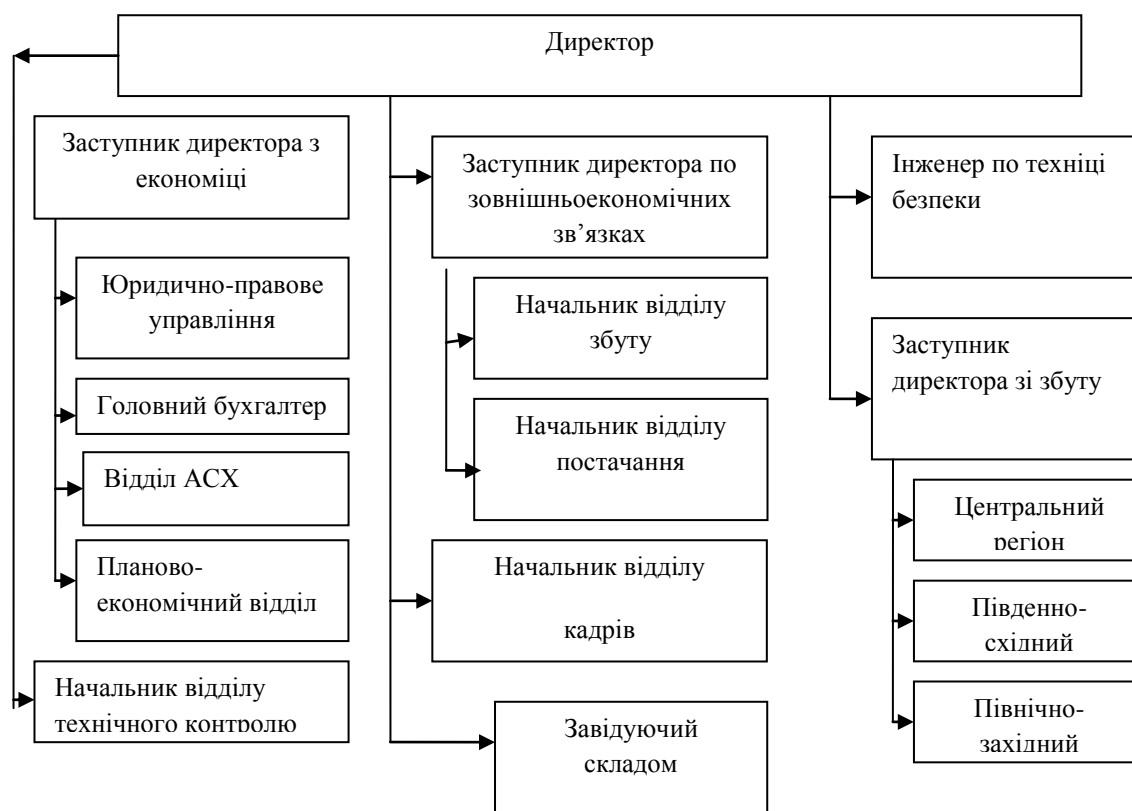


Рис. 3.1. Схема організаційної структури управління ТОВ «СОКОЛ ПАК»

*Джерело: дані підприємства ТОВ «СОКОЛ ПАК»*

Загалом, лінійно-функціональна структура є оптимальною для підприємств промисловості, в тому числі для ТОВ «СОКОЛ ПАК», оскільки дозволяє зосередити централізовану владу у директора.

Як показало проведене дослідження, контроль на підприємстві не виконує належним чином функцію мотивації персоналу, оскільки за відхилення від норм не наказуються але і не винагороджуються працівники.

Керівництво підприємства не здійснює контролінг прийнятих рішень не зважаючи на те, що перед ними з'являються завдання структурної перебудови елементів системи управління, в тому числі контрольних, їх спрямованості на конкурентоспроможність та ефективне функціонування.

Для реалізації завдань та функцій контролінгу на підприємстві ТОВ «СОКОЛ ПАК» в березні 2019 року була створена група, учасники якої були відкликані з різних підрозділів підприємства за наказом генерального директора, без формування окремого структурного підрозділу. Це було пов'язано зі специфікою роботи підприємства. Отже, всі працівники групи контролінгу працюють в ній тимчасово.

Група контролінгу визначений час збирала інформацію та проводила аналіз за декількома показниками роботи по кожному конкретному проекту. Перший показник, який вивчався, - відповідність планових та фактичних термінів виконання визначених етапів робіт: прийом замовлення, початок роботи, початок складання пілотних партій у виробництві та ін. Другий показник - якість продукції, відповідність вимогам технічного завдання, українських та міжнародних стандартів. Третій показник - собівартість виробу (планове та фактичне значення), а також витрати на проект. Ці показники, повинні були бути поглиблені, а також деталізовані. У загальному вимірі для кожного замовлення або проекту потрібно було проводити моніторинг близько 30-40 показників.

В даний час (з липня 2019 року) роботу групи контролінгу в ТОВ «СОКОЛ ПАК» наказом директора було призупинено, а склад учасників переглядався кілька разів.

На переконання адміністрації ТОВ, група своє завдання не виконала, а ризик невиконання плану 2019 року не залишав часу на організацію нового належного способу контролінгу.

За результатами аналізу на підприємстві ТОВ «СОКОЛ ПАК» було виявлено ряд недоліків в організації управління - таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

**Виявлені проблеми в системі управління в розрізі основних підсистем ТОВ «СОКОЛ ПАК»**

Основні підсистеми організації	Виявлена проблема	Прояв проблеми
Збут	Процес планування в ТОВ «СОКОЛ ПАК» побудований «від виробництва», а не «від збуту» продукції	Відсутнє забезпечення задоволення попиту і зниження витрат на зберігання Відсутня система контролю та управління запасами
Постачання	Проблеми з системою договорів Відсутня система штрафів Проблема раціональної комунікації	Відсутній контролінг договорів з постачальниками; Відсутні штрафні санкції, які дозволили б усунути збої в постачанні товарів та зменшити ризики діяльності фірми; Відсутнє забезпечення своєчасності надходження інформації, необхідної для складання замовлень на постачання продукції.
Фінанси	Недостатність контролю в управлінні прибутком та управлінні грошовими потоками	Відсутній контроль за фінансами та відсутні пріоритети серед завдань фінансування, що збільшує час на даний процес та нерационально використовуються оборотні ресурси підприємства; Низька фінансова стійкість підприємства; Низька платоспроможність.

*Джерело: створено автором*

Таким чином, центральним завданням приведення структури у відповідність зі стратегією організації є використання стратегічно значимих видів діяльності як основні блоки при створенні організаційної структури фірми, а також пошук ефективних шляхів забезпечення зв'язків на різних рівнях керування компанії й між ними й координація відповідних зусиль різних підрозділів і співробітників.



Прикладами сучасних принципів формування організаційних структур можуть слугувати такі, як «побудова організаційної структури виходячи із системи цілей», «відділення стратегічних і координаційних функцій від оперативного керування», «сполучення функціонального й програмно-цільового керування», «побудова організаційної структури на основі бізнес-процесів» і цілий ряд інших. Як відзначає більшість дослідників, процес формування структури системи керування компанією повинен починатися з осмислення місії й стратегічних цілей компанії.

Принцип, що буде взятий за основу при формуванні нової структури компанії з метою оптимізації її системи керування - побудова організаційної структури на основі бізнес-процесів.

Принципи роботи ТОВ «СОКОЛ ПАК» заявлені керівництвом компанії в такий спосіб: «Відносини із клієнтом всерйоз, надовго. Клієнтові - гідну культуру обслуговування й повний сервіс. Ми завжди готові до співробітництва. Ми поважаємо себе, своїх клієнтів і партнерів».

На основі сформованої місії, у компанії повинні розроблятися цілі як стратегічного, так і оперативного характеру. На жаль, у ТОВ «СОКОЛ ПАК» загальні цілі компанії не сформульовані, керівництво, як і всі співробітники, зорієнтовано лише на поточну діяльність.

На основі генеральної мети, закріпленої в місії, сформулюємо головні й загальні цілі компанії (рис. 3.2.).

На рис. 3.3. представлений проект адаптивної організаційної структури для ТОВ «СОКОЛ ПАК», що відповідає наступним напрямам реформування підприємства:

- створення органічної структури управління;
- створення відділу стратегічного планування;
- посилення комерційного блоку, створення маркетингової служби;
- посилення блоку управління персоналом.

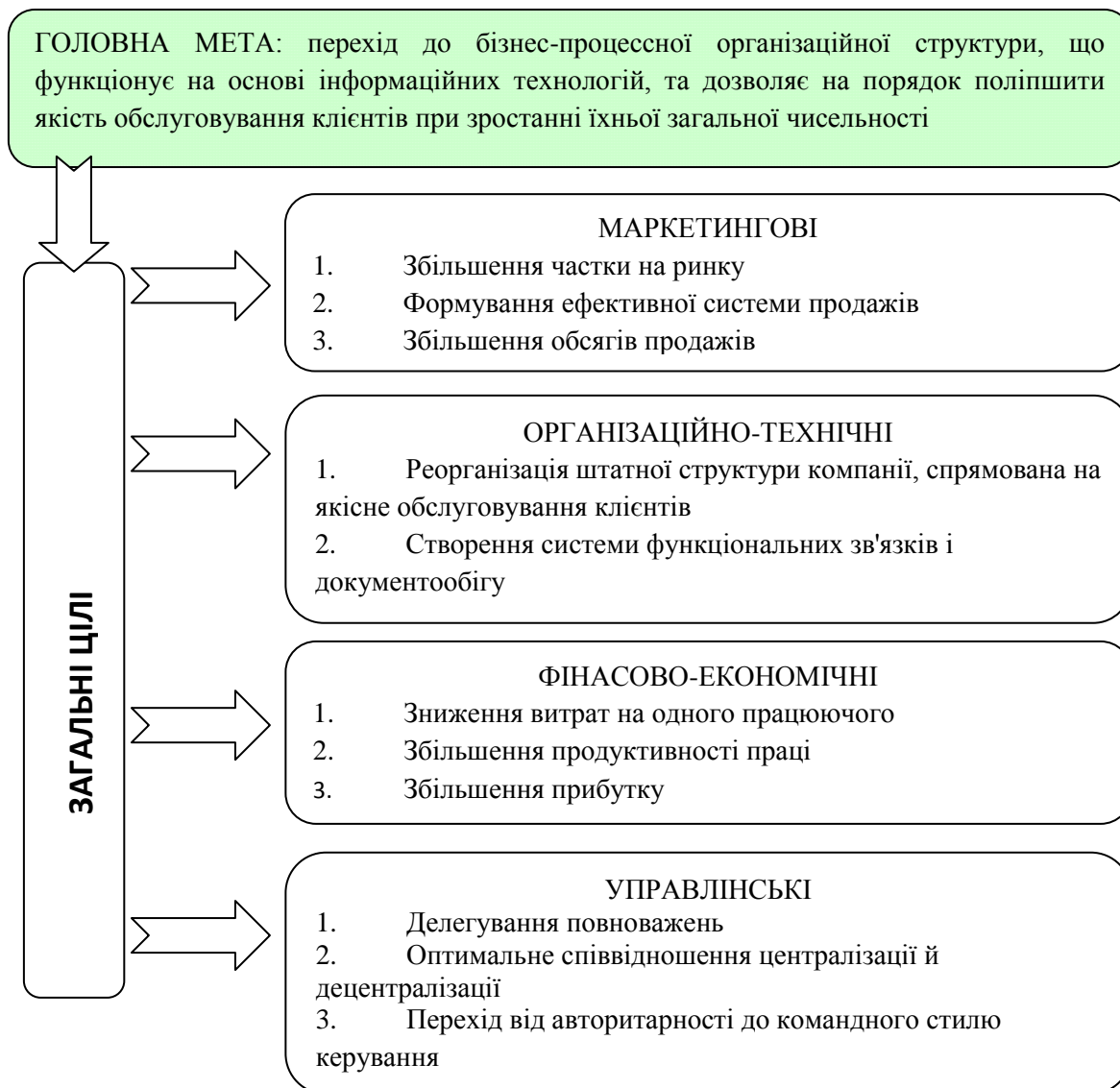


Рис.3.2. Цілі компанії для проектування структури системи

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «СОКОЛ ПАК»

У ТОВ «СОКОЛ ПАК» необхідно посилити комерційний блок. Для цього необхідно переглянути систему маркетингу. У штаті підприємства тільки один маркетолог. Для такого підприємства, як ТОВ «СОКОЛ ПАК», необхідні, принаймні, три маркетолога. Крім цього, необхідно повністю переглянути посадову інструкцію маркетолога, вимоги до його професійних знань і рівнем кваліфікації, систему винагороди.

Для кожного напрямку (проекту) бажано передбачити наявність одного маркетолога, який буде знаходитися в підпорядкуванні, з одного боку,

керівника проекту, а з іншого - заступника директора. Група маркетологів у складі відділу продажів буде займатися дослідженнями ринку, прогнозуванням ринкової кон'юнктури - кожен у своїй галузі.

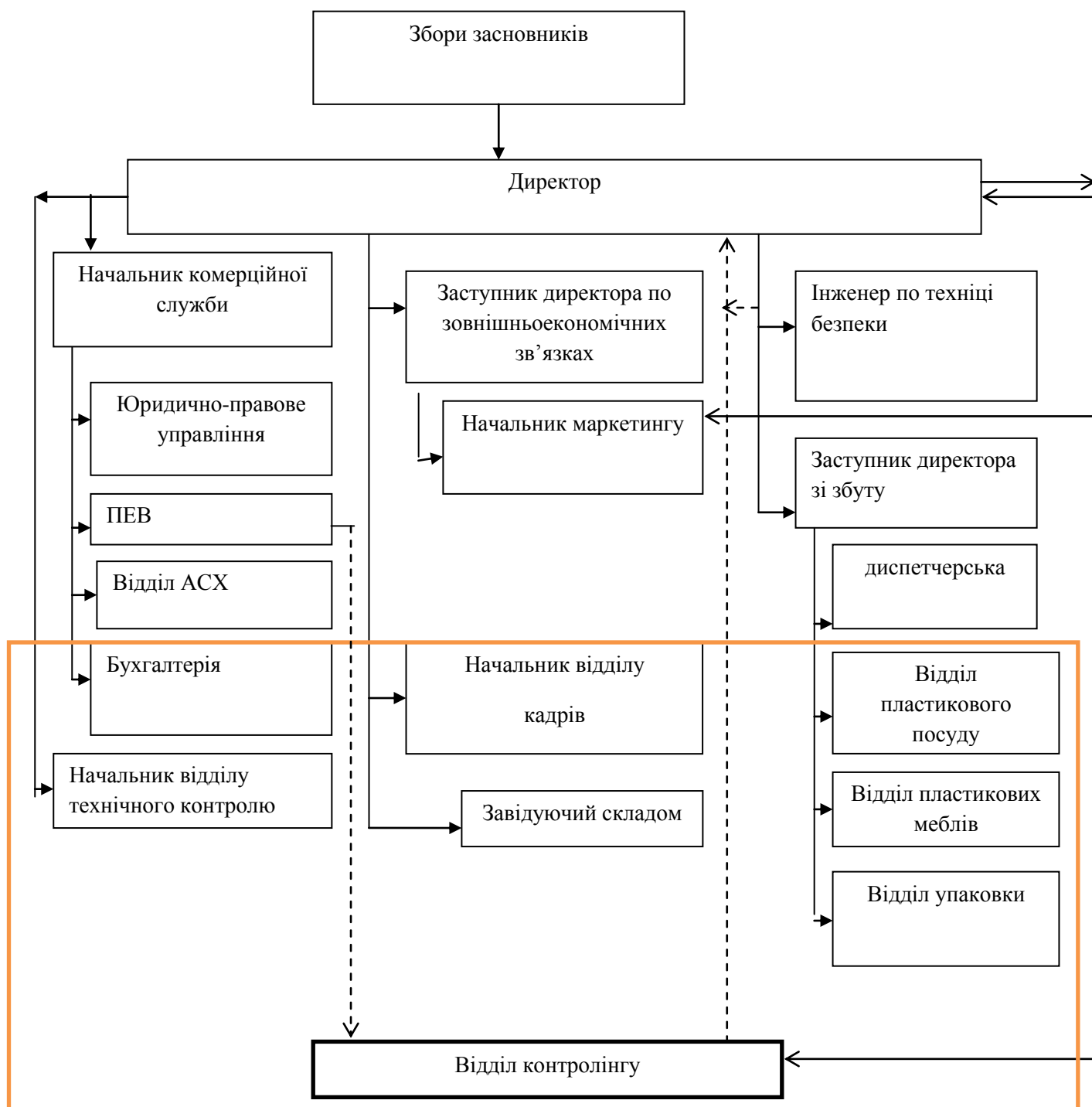


Рис. 3.3. Нова структура ТОВ «СОКОЛ ПАК»

Джерело: дані підприємства ТОВ «СОКОЛ ПАК»

Аналогічно з менеджерами з продажів. Кожен менеджер відповідатиме за продажі за тим напрямком діяльності, яка зазначена в його посадовій інструкції і положення про організаційну структуру підприємства.

Для розвитку діяльності відділу кадрів, що не обмежується кадровим обліком, в штат організації необхідно прийняти керівника відділу з управління персоналом. Бажано, щоб до кожного напрямку (проекту) був прикріплений свій менеджер з управління персоналом.

Нами рекомендована така схема служби контролінгу (Рис. 3.4). Центральна служба контролінгу збирає дані на основі звітів різних відділів управління підприємства.

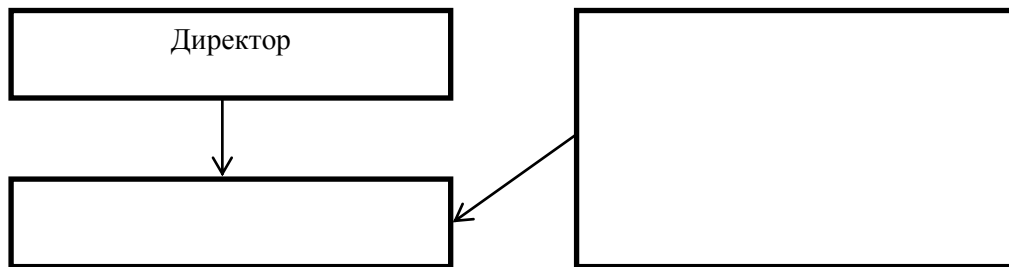


Рис. 3.4. Рекомендована організаційна структура служби контролінгу на ТОВ «СОКОЛ ПАК»

*Джерело: створено автором*

Для плідної роботи служби контролінгу найважливіше значення має економічна інформація, що забезпечується за допомогою *бухгалтерської звітності, оперативно-технічних засобів (телефон, факс), статистичних методів (спостереження, збір даних), аналітичних даних (за допомогою обробки інформації методами економічного аналізу).*

Враховуючи важливість інформаційних ресурсів для системи управління, вважається доцільним інтегрування служби контролінгу з системою бухгалтерського обліку і звітності для того, щоб в єдиному потоці отримувати дані для фінансового обліку та контролю за діяльністю підприємства. Для цього розробляється система внутрішньої звітності з визначенням: центрів збору інформації; показників, які необхідно зібрати;

термінів подання звіту; форми звітів і методики їх складання; мети, з якою збирається інформація; адресата інформації.

Структура служби контролінгу, а також обсяг збору і обробки інформації у значній мірі визначають чисельність необхідного персоналу. Досвід показує, що раціональним є наступний склад служби контролінгу [21]:

Начальник служби контролінгу - найбільш кваліфікований фахівець, який знає бухгалтерський облік, планову роботу, розбирається в технологічних питаннях роботи підприємства. Несе відповідальність за документи, що виходять, аналітичні розрахунки і прогнози перед керівництвом підприємства.

Контролер-куратор цехів - кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи і проблемами усіх цехів підприємства, що розуміє суть роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху.

Контролер - фахівець з управлінського обліку - фахівець, здатний до аналітичного мислення, володіє теорією і інструментами контролінгу, що має високий рівень ерудиції.

Контролер - фахівець з інформаційних систем - кваліфікований фахівець з відділу автоматизації, що детально знає документообіг на підприємстві і здатний поставити завдання автоматизації контролінгової роботи.

Обов'язки контролера-куратора центрів відповідальності:

- розробка форм збору аналітичної інформації по ЦВ підприємства та її збір;
- обробка і аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат по ЦВ і підтримка їх актуальності;
- розрахунок аналітичних показників роботи ЦВ і підприємства в цілому;
- прогнозування виручки, витрат і прибутку за допомогою методики контролінгу;

- аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин відхилення і встановлення винних;

- складання аналітичних звітів для заступника директора по економіці (фінансового директора);

- експертиза управлінських рішень, пов'язаних з витратами ЦВ.

Обов'язки контролера-фахівця з управлінського обліку:

- розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;

- контроль за збором і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;

- розробка пропозицій по оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;

- економічна експертиза управлінських рішень [23].

Обов'язки контролера - фахівця з інформаційних систем:

- оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;

- оцінка варіантів і пропозицій відділу автоматизації по автоматизації контролінгової роботи;

- розрахунки і обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;

- розробка форм для автоматизованого збору інформації; оптимізація документообігу на підприємстві;

- координація роботи відділу автоматизації в області автоматизації контролінгової роботи;

- оцінка якості функціонування існуючих систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і розробка пропозицій щодо поліпшення роботи цих систем.

Отже, групами матричного управління (управління з подвійним підпорядкуванням) будуть група працівників виробничих цехів та функціональні підрозділи - працівники маркетингового відділу. Загальний

блок служб винесений в окрему загальну функціональну частину з підпорядкуванням безпосередньо директору.

Вказане структурне розміщення функціональних підрозділів забезпечить їх більш ефективну діяльність, ніж при існуючій механічній організаційній структурі. Так, наприклад, якщо сьогодні процес продажу та взаємодії з клієнтами і замовниками в ТОВ «СОКОЛ ПАК» є дещо відірваним від процесу виробництва продукції, то завдяки наявності структури матричного управління цей недолік може бути усунений. В запропонованій структурі такі працівники, як менеджер активних продажів, (безпосередньо контактує із замовником), дизайнер, розробник та виробник продукту, знаходяться під керівництвом одного начальника - керівника проекту нової продукції. Їх робота стає скоординованою, налагоджуються нерозривні, міцні горизонтальні зв'язки, що призводить до підвищення ефективності діяльності даного напрямку.

Гнучка організаційна структура може стати для підприємства неефективною, якщо без зміни залишаються системи планування, контролю, розподілу ресурсів, які діяли раніше, не вводяться нові умови матеріального стимулювання учасників, не змінюється стиль керівництва і не підтримується прагнення працівників до самовираження і саморозвитку. Тому в ТОВ «СОКОЛ ПАК» необхідно також переглянути систему планування, зокрема систему стратегічного планування, контролю, розподілу ресурсів, необхідно створити нову систему стимулювання працівників, їх трудової мотивації. Умови оплати праці повинні бути спрямовані, перш за все, на стимулювання економічно вигідного співробітництва і підвищення зацікавленості в зростанні прибутків і доходів. У групах вводяться гнучкі системи, що передбачають тісний зв'язок між рівнем заробітної плати кожного члена групи і загальними результатами (по таким показникам, як, наприклад, прибуток або доходи).

У процесі роботи в проектних групах і групах матричного управління адаптивної організаційної структури ТОВ «СОКОЛ ПАК» повинні

заохочуватися взаємодопомога, взаємозамінність, особиста відповідальність, орієнтація на запити споживачів. Менеджмент в групах повинен носити характер консультацій і спиратися на групове рішення проблем.

Таблиця 3.2

**Матриця відповідальності при реалізації проекту впровадження  
служби контролінгу**

Назва показника	Попередній аналіз можливостей	Аналіз економічної доцільності нової рекламної кампанії	Проектування нової рекламної кампанії	Аналіз збіжності ідей нової рекламної кампанії та існуючої політики	Запуск нової рекламної кампанії
Фінансово-економічний відділ	+	р	р	с	С
Відділ маркетингу	с	р	с	с	С
департамент збуту	+	с	+	+	С
департамент постачання	+	+	с	с	
Бухгалтерія	с	р	р	+	С
Рекламна фірма	+	+	р	с	С
Відділ комерційної служби	с	с	+	+	С
Керівництво	р	+	+	+	+

р - наявний знак відповідає тому, що керівник безпосередньо приймає участь безпосередньо в реалізації даного проекту.

с – наявний знак відповідає тому, що керівник безпосередньо відповідає за виконані ним обов'язки, а також приділяє увагу тому, що слідкує за виконанням завдань.

+ - наявний знак відповідає тому, що керівник лише спостерігав за тим, як відбувався процес

В результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проекту і організацією будується матриця відповідальності (таблиця 3.2), яка дасть можливість впевнитися, який відділ, а особливо, хто безпосередньо приймав участь у реалізації проекту, а також хто за що відповідав.

Аналіз виявив не тільки недоліки, але і резерви для вдосконалення і розвитку підприємства. Серед головних можна назвати подальше



вдосконалення системи контролінгу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що контролінг в ТОВ «СОКОЛ ПАК» доцільно доопрацювати і представити, як систему, яка складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності таких взаємопов'язаних ланок: центри відповідальності, техніка контролю (тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія), процедури контролю, середу контролю, система обліку.

Основними напрямками діяльності (проектами) на сьогоднішній день в ТОВ «СОКОЛ ПАК» будуть наступні:

- напрямок (проект) пластикового посуду;
- напрямок (проект) пластикових меблів;
- напрямок (проект) упаковки.

На посаду керівників напрямків необхідно підібрати відмінних фахівців з хорошими організаторськими здібностями. Для цього необхідно організувати ретельний підбір і відбір кандидатів на цю посаду. Переважно, щоб це були нові люди для організації, з досвідом роботи, високим рівнем професійних знань, хорошими особистими якостями, високим рівнем мотивації. Однак це може бути працівники і з самої організації (з іншого підрозділу). При відборі кандидатів на дану посаду велике значення має надаватися вмінню керівника сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, чітко визначити пріоритети і ресурси, конструктивно підходити до вирішення конфліктів.

Відділ збуту слід реорганізувати у відділ маркетингу та ввести до нього нові посади маркетологів.

Для вдосконалення методів управління виробництвом слід вже до кінця 2020 року розробити і впровадити на підприємстві:

1. Методи контролю і коригування управлінської діяльності.
2. Методи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу за виконання виробничої програми.

Ці та багато інших завдань обумовлюють створення в ТОВ «СОКОЛ ПАК» більш ефективної контролінгової системи. Результативність такого контролю характеризувала б економія витрат, недопущення збитків.

Розробку заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємства ТОВ «СОКОЛ ПАК» пропонуємо здійснювати по основних підсистем організації, які представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Заходи щодо вдосконалення системи управління в розрізі основних підсистем ТОВ «СОКОЛ ПАК»**

Основні підсистеми організації	Заходи - рішення виявлених проблем
Збут	Удосконалення системи контролю та управління запасами, що забезпечує задоволення попиту і зниження витрат на зберігання; забезпечення процесу реалізації сучасними комп'ютерними програмами ( «1 С - Підприємство» і такі інші).
Постачання	Удосконалення договірної системи, тобто контролінг договорів з постачальниками, введення штрафних санкцій, які дозволяють усунути збої в постачанні товарів та зменшити ризик діяльності фірми; встановлення раціональної комунікації для забезпечення своєчасності надходження інформації, необхідної для складання замовлень на поставку продукції.
Фінанси	Контроль за фінансами і розстановка пріоритетів серед завдань фінансування, що дозволяє скоротити час на даний процес і раціонально використовувати оборотні ресурси підприємства; підвищення фінансової стійкості підприємства; підвищення платоспроможності.
Маркетинг	Введення додаткової штатної одиниці менеджера з організації управління та забезпечення контролінгу для підвищення функціонування даної сфери; вдосконалення процесу збору та аналізу інформації для більш ефективного проведення досліджень; посилення ролі технічних засобів зв'язку, які дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковій кон'юнктурі.
Кадри	Підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє підвищити рівень і культуру обслуговування замовників і споживачів; розробка системи додаткового стимулювання, що дозволяє створити зацікавленість в роботі; контроль за продуктивністю праці і нормуванням. Залучення персоналу в процес управління, що дозволяє удосконалити методи збору інформації; контролінг результатів праці, який сприяє вдосконаленню зворотного комунікаційного зв'язку та налагодженню міжособистісних комунікацій.
Управління	Удосконалення системи контролю за реалізацією заходів; розробка системи оцінки та атестації персоналу; чіткий розподіл обов'язків з урахуванням штатного розкладу, делегування повноважень та

	суміщення посад у разі недовантаження окремих фахівців або всього персоналу.
--	------------------------------------------------------------------------------

*Джерело: створено автором*

Таким чином, слід зазначити, що саме, введення контролінгу для ТОВ «СОКОЛ ПАК» не тільки доцільно, а й необхідно, оскільки підвищує не тільки ефективність процесу управління, а й системи в цілому, а також сприяє досягненню поставлених цілей. Контролінг обов'язково дасть позитивний результат, за умов визначення і деталізації напрямків вдосконалення системи його організації та проведення, а також зацікавленості всіх ланок управління в його результатах.

Необхідно відзначити, що широке впровадження контролінгу в систему управління ТОВ «СОКОЛ ПАК» дозволить деталізувати внесок окремих елементів управлінського впливу в досягнення загальних завдань, які стоять перед підприємством, яке веде до підвищення відповідальності менеджерів за результати своєї діяльності.

Пропонуємо не тільки відновити дію функції контролінгу, а й ввести додаткову штатну одиницю менеджера з організації управління та забезпечення контролінгу для підвищення функціонування даної сфери, або перерозподілити обов'язки з тим, якби комерційний директор (в підпорядкування якого є менеджери і економісти з планування) відповідав би за стратегію контролінгу на підприємстві.

Розробка і впровадження системи контролінгу вимагає деяких витрат. Наприклад, на введення посади менеджера з організації управління та забезпечення контролінгу, тим більше це актуально в разі залучення зовнішніх консультантів.

Далі починається етап формування інструментальної бази контролінгу. На цій стадії ще рано говорити про початок впровадження контролінгу, правильніше вважати це початковим етапом створення служби контролінгу. Створення контролінгу не тотожні створення системи контролінгу на підприємстві в цілому.

Перш ніж впроваджувати інструменти контролінгу в практику менеджменту, необхідно їх розробити і адаптувати до конкретних умов підприємства. В першу чергу мова йде про напрямки вдосконалення системи контролінгу для «Промислове рішення» такі, як:

- формування в ТОВ «СОКОЛ ПАК» системи планування і бюджетування (оперативне і стратегічне планування);
- затвердження в ТОВ «СОКОЛ ПАК» методики розрахунку маржинального прибутку по підприємству в цілому, окремим підрозділом, продуктам, клієнтам і ринкам;
- введення в ТОВ «СОКОЛ ПАК» методів розрахунку витрат за видами, місцями виникнення та продуктами;
- формування в ТОВ «СОКОЛ ПАК» системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів в середині підприємства та для засновників;
- введення методики розрахунку ефективності інвестицій і поточної діяльності підприємства;
- введення методики аналізу відхилень планових і фактичних показників.

Як правило, фаза впровадження контролінгу протікає досить довго: 2-3 роки, але з огляду на певний досвід в ТОВ «СОКОЛ ПАК» з організації контролінгу - він може скоротитися до одного року. Тривалість фази впровадження і вживання в чому залежить від ступеня розуміння важливості і бажання з боку вищого керівництва підприємства мати систему ефективного контролінгу. [14, с.203]

Отже, ефективне здійснення управління діяльністю господарюючого суб'єкта неможливо без контролю. Впровадження цієї системи є досить складним і тривалим процесом, який складається з декількох послідовних етапів. Але саме контролінг дозволяє так управляти процесом поточного аналізу планових і фактичних показників, щоб виключити помилки і відхилення на підприємстві як в даний час, так і в майбутньому. Дія механізму контролінгу підвищує ефективність управлінських рішень,

призводить до змін у взаєминах між працівниками підприємства та сприяє взаєморозумінню між ними.

### 3.2. Оцінка загального ефекту від вдосконалення управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК»

Економічний результат від проведення операцій, що направлені на покращення управління підприємством, в короткостроковому діапазоні часу вимірюватися не може. Американські вчені пропонують при визначенні такого результату використовувати правила довгострокового бюджетування, а розрахунки ґрунтувати на середньовиважених показниках. Розглянемо додаткові витрати фірми при впровадженні нової структури.

Таблиця 3.4

#### Витрати на зміни організаційної структури ТОВ «СОКОЛ ПАК»

№	Найменування посади	Кількість	Заробітна плата, грн	Річний ФОП, тис грн
1	Керівник проекту нової технології	1	14000	168
2	Керівник проекту вирощування товарної риби	1	14000	168
3	Керівник проекту вирощування мальків	1	14000	168
4	Маркетолог	2	8600	206,4
5	Менеджер з управління персоналом	1	8600	103,2
6	Керівник відділу стратегічного планування	1	15000	180
7	Аналітик	3	10800	388,8
	Скорочення:			
8	Головний технолог	1	14000	-168
9	Менеджер відділу збуту	2	8600	-206,4
10	Менеджер відділу закупівлі	2	8600	-206,4
11	Менеджер відділу кадрів	2	8600	-206,4
	Разом витрат			595,2

*Джерело: виконано автором*

Для визначення показників використано методику експертного опитування, а для аналізу отриманих даних – метод стандартного розподілу

ймовірностей. Згідно технології вказаної у попередньому підрозділі, проведемо розрахунки у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розподіл думок експертів згідно метода стандартного розподілу  
ймовірностей**

Експерти	1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу від реалізації ( $x_i$ ), тис грн.	5600	3760	5200	6400	3640
Середнє значення вибірки ( $\bar{x}$ ), тис грн.	4920				
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	680	-1160	280	1480	-1280
$\Delta O^2$	462400	1345600	78400	2190400	1638400

*Джерело: виконано автором*

Для того, щоб визначити однорідність думок експертів, використаємо коефіцієнт варіації. Розрахуємо такий показник:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{5715200}{5}} = 1069,1$$

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{1069,1}{4920} \cdot 100\% = 21,73\%$$

Розраховані дані засвідчують те, що вибірка є однорідною.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 5200 тис. грн.

*Примітка. Найбільш вірогідний обсяг реалізації визначається методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (в порядку зростання показника):*

3640	3760	<u>5200</u>	5600	6400
------	------	-------------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 6400 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 3640 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (O + 4 * B + П) / 6 = (3640 + 4 * 5200 + 6400) / 6 = 5140 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$5140 / 3524945 * 100\% = 0,145\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Заплануємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,145% та збільшення на  $595,2 * 1,22 = 725,9$  тис. грн. витрат на ФОП (вони теж за своїми характеристиками є змінними):

$$2650412 * 0,145\% + 725,9 = 4590,68 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням даного заходу. За своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому разі дорівнює приросту повних витрат.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\Pi_r$ ) в проектному році:

$$5140 - 4590,68 = 549,32 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток становитиме:

$$549,32 * 0,82 = 450,44 \text{ тис. грн.}$$

На основі проведених розрахунків та методичних рекомендацій до даної роботи, очікувані результати від впровадження заходу обчислимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	5140
Приріст повних витрат	тис. грн.	4590,68
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	549,32
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	450,44

*Джерело: виконано автором*

На основі проведених вище розрахунків, можливо визначити, що економічний ефект від впровадження заходу є достатньо малим. Але рекомендації по впровадженню системи контролінгу, враховуючи його стратегію розвитку, необхідно проводити.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 85%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$4590,68 * 0,85 * 0,04 = 156,08 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:



$$K_n (III) = 156,08 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ( $\Delta Pr$ ) за результатами розрахунків склав 450,44 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta Pr} = 156,08/450,44 = 0,35 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 23 %.

Оскільки проект не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати приросту чистого (додаткового) прибутку :

$$\text{ЧГП} = \Delta Pr_q = 450,44 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -й рік терміну життєвого циклу проекту;  $p$  – ставка дисконту  $=0,23$ . Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань (Ам., %):

$$T_{ж.ц} = N = \frac{100}{НАм},$$

де  $A_m$  – норма амортизаційних відрахувань – 20%. Тжц = 100/20 = 5 років

$\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 23%.

$$1 \text{ рік } a1 = 0,812$$

$$2 \text{ рік } a2 = 0,658$$

$$3 \text{ рік } a3 = 0,535$$

$$4 \text{ рік } a4 = 0,435$$

$$5 \text{ рік } a5 = 0,354$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum_{i=1}^N HB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГПг(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 450,44 * (0,812 + 0,658 + 0,535 + 0,435 + 0,354) = 450,44 * 2,794 =$$

1259 тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 1259 - 156,08 = 1102,92 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 156,08 / 251,8 = 0,62 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де  $HB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 1259 / 5 = 251,8 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 1102,92 / 156,08 = 7,07 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 1259 / 156,08 = 8,08 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення організаційних змін, що підтверджується такими показниками – Табл.3.7.

Таблиця 3.7

**Основні показники ефективності запропонованого заходу щодо  
впровадження системи контролінгу ТОВ «СОКОЛ ПАК»**

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	156,08
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	549,32
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	450,44
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1259
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1102,92
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,35
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,62
8. Індекс доходності		7,07
9. Індекс прибутковості		8,08

*Джерело: виконано автором*

Отже, високий рівень соціальної і економічної ефективності проекту впровадження системи контролінгу, відповідність її стратегічним цілям компанії, обумовлює доцільність впровадження її в ТОВ «СОКОЛ ПАК».

## ВИСНОВКИ

*Отже*, можна виділити такі підходи до трактування сутності посередництва у світовій економіці:

- через роль посередників у міжнародних економічних відносинах, виходячи з їх форм;
- підхід сприяння встановленню економічних зв'язків, трансакційних витрат; підхід до посередництва як послуги;
- трактування посередництва як наслідку спеціалізації.

Підходи сприяння встановленню економічних зв'язків, трансакційних витрат та послуг мають досить схоже трактування сутності посередництва, обстоюють ширше значення посередника, ніж підхід, заснований на формах міжнародних відносин. Підхід спеціалізації, пояснює економічну природу посередництва, завдяки чому найбільш повно визначає поняття посередництва.

Усі підходи об'єднує трактування посередництва як проміжної діяльності, що сприяє здійсненню економічного процесу.

Дослідження системи управління організацією (підприємством) з точки зору теорії організації дозволяє зробити *наступні висновки*:

По-перше, система управління підприємством може розглядатися як уособлення організаційного досвіду, формою прояву якого є організаційні стосунки між її елементами, а саме — між суб'єктом та об'єктом управління.

По-друге, всі чотири встановлені значення терміну «організація» можуть бути застосовані в контексті дослідження системи управління підприємством.

Таким чином, кожне з цих значень характеризує певний аспект функціонування системи управління, та відображає статичну або динамічну характеристику суб'єкта або об'єкта управління.

Визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації.

Ми пропонуємо оцінювати ефективність систем управління організацій, виходячи із задоволення цілей основних зацікавлених груп. При цьому оцінка ефективності повинна відображати ефективність зовнішню, внутрішню та політику щодо обмежень (інституцій) з урахуванням чинника часу.

Дослідження ефективності управління проводилося на прикладі ТОВ «СОКОЛ ПАК». ТОВ «Сокол-Пак» - велике, підприємство з продажу пластикових виробів. На сьогоднішній момент в асортименті компанії чотири основних напрямки: товари для будинку, кухні, саду та городу, пластикові меблі. Асортимент продукції постійно оновлюється і розширюється.

Окремий напрямок - це виробництво виробів, що випускаються за ліцензійними угодами з замовником, такі як телевізійні корпуси "Самсунг Електронікс Україна", "Сатурн", упаковка і випуск продуктів під замовлення.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності вказує на позитивну тенденцію розвитку товариства у 2019рр порівняно з минулими звітними роками. Звичайно не всі показники діяльності підприємства є позитивними, деякі з них мають від'ємне значення. Проте, це не становить глобальної загрози для підприємства.

Основною метою ТОВ «Сокол ПАК» є отримання прибутку. Ресурсами менеджменту є персонал, інформація, техніка та фінанси. Нормативною основою управління ресурсами організації є наступні документи: Положення про роботу з персоналом, трудові договори, Положення про оплату праці, типові форми документів, кошторису, бюджету.

Нормативними документами управління організацією менеджменту є посадові інструкції, штатний розклад.

За даними статистики КІ Polyglobe, до середини 2018 року обсяг виробництва термопластів-найбільшого й економічно значущого сегмента в сфері пластмас - досяг порядку 337 мільйонів тонн на рік. При цьому більше 91% загального обсягу припадає на стандартні пластмаси, ще 8% - на технічні термопласти, і решта частки відсотків - на високотехнологічні полімери, а також біопластмаси і біорозкладні полімери.

Щодо тенденцій розвитку ринку пластмас в світі, то Європарламент в кінці березня 2019 року схвалив законопроект про скорочення обсягу сміття з пластику. Пропонується заборонити з 2021 року використання в ЄС одноразових виробів із пластику, зокрема, пластикового посуду, ватяних косметичних паличок, соломинок для пиття.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ТОВ “Сокол ПАК” більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з боку економічних та політичних факторів. Технічні фактори навпаки позитивно впливають на підприємство.

Як показало проведене дослідження, аналіз виявив не тільки недоліки, але і резерви для вдосконалення і розвитку підприємства. Серед головних можна назвати подальше вдосконалення системи контролінгу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що контролінг в ТОВ «СОКОЛ ПАК» доцільно доопрацювати і представити, як систему, яка складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності таких взаємопов'язаних ланок: центри відповідальності, техніка контролю (тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія), процедури контролю, середу контролю, система обліку.

На основі наведеного вище аналізу нами вирішено впровадити наступні елементи контролінгу:

1) Впроваджено нову структуру ТОВ «СОКОЛ ПАК», відміна якої від діючої полягає в зміні її з лінійної на органічну;

2) Розроблено та впроваджено систему контролю та коригування управлінською діяльністю підприємства в частині розрахунків з покупцями, постачальниками та витратами.

3) Розроблено та впроваджено систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу яка відрізняється від існуючої системою премій за зменшення витрат.

6. На основі результатів попередніх розрахунків нами визначено основні показники економічної ефективності.

На основі проведених розрахунків, можливо визначити, що економічний ефект від впровадження заходу є достатні для впровадження.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аккоф Р. Аккоф о менеджменте ! Пер. с англ.// Под ред. Л.А. Волковой. - СПб.. 2002.
2. Алексеев А. Н. Исследование систем управления. Учебный курс [Электронный ресурс] / А. Н. Алексеев. — Режим доступа : [http://e-college.ru/xbooks/xbook192/book/index/index.html?go=part-003\\*page.htm](http://e-college.ru/xbooks/xbook192/book/index/index.html?go=part-003*page.htm)
3. Алексеева М. Б., Балан С. Н. Основы теории систем и системного анализа : [учебн. пособ.] / М. Б. Алексеева, С. Н. Балан. — СПб. : СПГИЭУ, 2002. — 55 с.
4. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.
5. Бакай С.С. Организационная культура предприятия, методика и прикладной аспект ее оценки / С.С. Бакай, В.И. Полтавец // Вестн. Полтав. гос. аграр. акад. 2004. № 3. С. 48-52.
6. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. - К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
7. Березин А.В. Хозяйственный механизм аграрной сферы и проблемы национального продовольственного рынка / А.В. Березин // Проблемы эффективного функционирования АПК в условиях новых форм собственности и хозяйствования: кол. монография: в 2 т. / [под ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Е. Мазнева]. - М.: ИАЭ, 2001. Т.2. С. 29-31.
8. Бешелев С.Д. Экспертные оценки / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гуревич. - М.: Наука, 1981. 214 с.
9. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. - Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
10. Бойко С.І. Концепція виміру ефективності системи менеджменту підприємства // Зовнішня торгівля: проблеми та перспективи: Збірник наукових праць. -2000. - Вип. 4. Част. 2.

11. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс] : в 51 т. [ред. Б. А. Введенский, С. И. Вавилов]. — Изд. 2-е. — М. : Научное изд-во, 1950 — 1958. Режим доступа: <http://bse.sci-lib.com/pdletter1716.html>
12. Бромвич, М. Анализ экономической эффективности капитальных вложений [Текст]: пер. с англ. / М. Бромвич. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 283 с.
13. Булеев И.П. Синергетический эффект повышения экономической эффективности промышленного предприятия / И.П. Булеев, И.Д. Падерин // Економіка. Фінанси. Право. 2006. № 1. С. 15-21.
14. Витченко, М.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий ж.-д. транспорта [Текст]: учеб. пособие /М. Н. Витченко. - М: Маршрут, 2003. - 450 с.
15. Воронцова Г. В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде [Электронный ресурс] / Г. В. Воронцова. — Режим доступа : [http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010\\_10/34.pdf/file\\_download](http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download)
16. Гизатулина, В.Г. Анализ производственно-финансовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / В.Г.Гизатулина, О.И. Пустоход, О.Г. Быченко, И.Г. Бойко - Минск: Выш. шк., 1989. - 141 с.
17. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: [учебн. пособ.] / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Железно-дорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. — 416 с.
18. Голомовзий В.М., Дарміць Р.З. Проблеми оцінки ефективності функціонування апарату управління організацій / Міжнародна науково-прикладна конференцій "Менеджмент і міжнародне підприємництво": Зо. матер. / Відп. ред. О.Є. Кузьмін. - Львів. 2001.
19. Гончаров, І.Ю. Системний факторний аналіз економічних процесів [Текст]: підручник / І.Ю. Гончаров. - К.: Лога, 1999. - 423 с.
20. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

21. Державна фіскальна служба України Зовнішня торгівля України за товарними групами з усіма країнами. Період 2011-2018. Товарна група 39. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/fl1>
22. Добраев В. Л. Теория организаций : [учебн. пособ.] / В. Л. Добраев. — М. : Институт молодежи, 1995. — 213 с.
23. Доль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / Пер. с англ. // Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.. 2002.
24. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. - М, 2001.
25. Друкер Питер. Классические работы по менеджменту / Питер Друкер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 220.
26. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. - К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
27. Зайцев А. К. Исследование систем управления : [учебн. пособ.] / А. К. Зайцев. — Н. Новгород : НИМБ, 2006. — 123 с.
28. Иванов Ю. Экономическая сущность посреднических операций и их классификация / Ю. Иванов.
29. Иванова Т Ю., Приходько В. И. Теория организации. Краткий курс : [учебн. пособ.] / Т Ю. Иванова, В. И. При-ходько. — СПб. : ООО «Питер Принт», 2004. — 273 с.
30. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: [учебн. пособ.] / А. В. Игнатъева, М. М Максимцов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 157 с.
31. Истомин Е. П., Соколов А. Г. Теория организации: системный подход: [учебн.] / Е. П. Истомин, А. Г. Соколов. — СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2009. — 314 с.
32. Кац Й. Система внутрифирменного планирования // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №4. - С. 83-87.
33. Коврижных И.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И.В. Коврижных. Барнаул : АФ СибАГС, 2006. 86 с.

34. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Экономика и управление. 2006. № 2-3. С. 86-94.
35. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
36. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.
37. Коркуна І.І. Планування в системі менеджменту підприємства (на прикладі автомобілебудування). - Львів. 1997.
38. Кривошей В.М. Ринок, споживач, упаковка (зміни, уподобання, застереження) / В.М. Кривошей // Упаковка. – 2013. – № 4. – С. 27–31.
39. Кузьмін О.Є., Гладунський В.І. Моделювання стилю керівництва на засадах компромісу інтересів // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю: Зб. наук. праць 2002. - Вип. 4.
40. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. - Львів. 2002.
41. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Планування діяльності підприємства з урахуванням економічного ризику // Формування нової парадигми економічної теорії в Україні: Науковий збірник Львівського національного університету ім. ів. Франка "Формування ринкової економіки в Україні": Спецвипуск. - 2001- №8. - С. 415-421.
42. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст]: в 2-х т.; пер. с англ. /. Г. Кунц, С. О'Доннел. - М.: Прогресс, 1981. - Т. 1. - 520 с.

43. Лісна І.Ф. Єдність економічної та соціальної ефективності на підприємстві: Автор, на здобуття наук, ступеня канд. економ, наук. - Харків. 2003.
44. Ложачевська, О.Л. Характеристика транспортної галузі України [Текст] / О.Л. Ложачевська // Економіст. - 2002. - № 10. - С. 42-45.
45. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / М.Я. Лотоцький. Чернігів, 2016. 22 с.
46. Магнутова Т. Правовое регулирование отношений по торговому посредничеству : дисс. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 «Гражданское право, предпринимательское право, семейное право, международное частное право» / Т. Магнутова. - М., 1988. - С. 11-48.
47. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / І.А. Маркіна, Р.І. Білотор, В.П. Сторожук. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.
48. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM - управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.
49. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2007. 672 с.
50. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1992. - 350 с.
51. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. — М : ИНФРА-М, 2004. — 336 с.
52. Митний кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI (станом на 23 жовтня 2013) / Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> – Назва з екрана.

53. Митний тариф України [Електронний ресурс] : Закон України від 19.09.2013 р. № 584-VII. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/584-18](http://zakon.rada.gov.ua/go/584-18). – Назва з екрана.

54. Мірошник М.В. Маркетингові дослідження міжнародних стандартів якості та безпеки упаковки / М.В. Мірошник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6853/1/vestnik\\_NPI\\_2012\\_11\\_Miroshnyk\\_Marketynhovi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6853/1/vestnik_NPI_2012_11_Miroshnyk_Marketynhovi.pdf).

55. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюби. К., 2000.

56. Обзор мировой полимерной индустрии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://https://polyprofi.ru/blogs/Blog\\_Poly\\_and\\_Pro/obzor-mirovoy-polimernoj-industrii.php](http://https://polyprofi.ru/blogs/Blog_Poly_and_Pro/obzor-mirovoy-polimernoj-industrii.php)

57. Обзор украинского рынка упаковочных материалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizrating.com.ua/56/articles/544/index.html>.

58. Павленко И.Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И.Г. Павленко // Экономика и управление. 2006. № 1. С. 35-38.

59. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління / С.Т. Пілецька // Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.

60. Полімерів все більше: аналіз ринку виробів із пластику України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/polimerov-vse-bolshe-analiz-rynka-izdelij-iz-plastika-ukrainy](http://https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/polimerov-vse-bolshe-analiz-rynka-izdelij-iz-plastika-ukrainy)

61. Проскочило А.В. До питання товарознавчого аналізу пакувань товарів, що придбаваються та продаються аптечними закладами / А.В. Проскочило, В.Г. Дем'яненко, Д.В. Демяненко, С.В. Бреусова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// dspace.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/3958/1/](http://dspace.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/3958/1/).

62. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.

63. Резнікова В. Економічна сутність посередництва / В. Резнікова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_3/pdf1228-234.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf1228-234.pdf).

64. Рудьман Я.В. Эффективность управления предприятием. URL: <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>

65. Рясенцев В. Представительство в советском гражданском праве : дисс. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 «Гражданское право, предпринимательское право, семейное право, международное частное право» / В. Рясенцев. - М., 1961. - С. 21-35, 77-81.

66. Савельева Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). Пермь: Меркурий, 2014. С. 142-146.

67. Смерічевський С.Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання / С.Ф. Смерічевський // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6. С. 67-72.

68. Темпы роста мирового рынка гибкой упаковки к 2018 году составят 5,1% // АИМ: Рынок упаковки. – 2014. – 31 марта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pack.aimarketing.info>.

69. Тенденции рынка гибкой упаковки Украины // Мир упаковки. – 2014. – № 3 (97) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://packaging.kiev.ua/rus/content/magazine/article/?id=341>.

70. Теория организации : [учебн.] / [Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др.] ; под общ. ред. проф. В. Г.Алиева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономика, 2003. — 431 с.

71. Телетов О.С. Упаковка як об'єкт інноваційного маркетингу / О.С. Телетов, В.М. Шатова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 11–20.
72. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством / А.В. Тихомирова. М. : Экономика, 1984. 104 с.
73. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / [Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.]. — 4-е изд., доп. — М. : Азбуковник, 1999. — 944 с.
74. Томилова, В.В. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / под ред. В.В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2003. - 591 с.
75. Трансакційні витрати // Wikipedia [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96\\_%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96_%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8).
76. Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kmu.gov.ua/dmsu/control/.../list?...](http://www.kmu.gov.ua/dmsu/control/.../list?...) – Назва з екрана.
77. Уолт К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Пер. з англ. - К, 2001.
78. Федоров А. Торговое право / А. Федоров. - О., 1911. - С. 1-2.
79. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб.. 2001.
80. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Л.М. Христенко. Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.
81. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - К, 1998.
82. Шершеневич Г. Учебник торгового права / Г. Шершеневич. - М. : Спартак, 1994. - С. 15-19.



83. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л.И. Шокина; под ред. проф. М.А. Федотовой. - М.: КНОРУС, 2009. 344 с.
84. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
85. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; пер. с англ. — М. : «Советское радио», 1972. — 456 с.
86. Alberto Regattieri. The Important Role of Packaging in Operations Management / Alberto Regattieri, Giulia Santarelli [Electronic resource]. – Access mode: URL: <http://cdn.intechopen.com/pdfswm/43436.pdf>.
87. Allen F. Intermediation / F. Allen, A. Santomero // Wikipedia. - 2015 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://en.wikipedia.org/wiki/Intermediation>.
88. Global food and beverages consumer packaging market outlook to 2018 – Players shifting focus towards emerging markets. – 2014. – P. 167 [Electronic resource]. – Access mode: URL: <https://www.kenresearch.com/agriculture-food-beverages/food-industryresearch-reports/global-food-beverage-packaging-market-researchreport/562-104.html>.
89. Intermediation // Cambridge dictionary. - 2017 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intermediation>.
90. ISO Standards for packaging and the environment [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.standards.co.nz/touchstone/environment/2013/mar/iso-standards-for-packaging-and-theenvironment/>.
91. Janawade V. Perceived Quality of an Intermediary and Its Relations with Image and Perceived Value / V. Janawade. - 2017 [Електронний ресурс]. -

Режим доступа : [www.igi-global.com/chapter/perceived-quality-of-an-intermediary-and-its-relation](http://www.igi-global.com/chapter/perceived-quality-of-an-intermediary-and-its-relation).

92. Janssen M. The Role of Intermediaries in Multi-Channel Service Delivery Strategies / M. Janssen. - 2009 [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.igi-global.com/article/role-intermediaries-multi-channel-service/3944>.

93. Petrisor I. Global Supply Chain Management Organization at Siemens in the Advent of Industry 4.0 / I. Petrisor, D. Cozmiuc. - 2017 [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.igi-global.com/chapter/global-supply-chain-management-organizat>.

94. Saglietto L. Global Intermediation and Logistics Service Providers / L. Saglietto, C. Cezanne // Hershey, PA : Business Science Reference. - 2017 [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=176028&pt>.

95. Singh N. Intermediaries in E-Commerce: Value Creation Roles / N. Singh. - 2010 [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.igi-global.com/chapter/intermediaries-commerce-value-creation-roles/41181>.

96. Singh N. The Evolution of Intermediaries in E-Commerce / N. Singh. - 2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.igi-global.com/chapter/the-evolution-of-intermediaries-in-e-commerce/148947>.

## РЕЗЮМЕ

**Метою дослідження** є розробка шляхів удосконалення управління торгово-посередницької організацією на внутрішньому ринку.

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ» визначено сутність торгово-посередницької діяльності, досліджено організацію, як об'єкт управління, особливості системи управління, розглянуто ефективність системи управління торгово-посередницької організацією.

Другий розділ «УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «СОКОЛ ПАК» присвячений оцінці основних економічних показників підприємства, управлінню торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК», розглянуто стан маркетингового оточення підприємства.

У третьому розділі «РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «СОКОЛ ПАК» визначено заходи щодо вдосконалення управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК», проведено оцінку загального ефекту від вдосконалення управління торгово-посередницьким підприємством ТОВ «СОКОЛ ПАК».

**Об'єкт дослідження:** система управління торговельно-посередницькою організацією.

**Предмет дослідження:** методи управління торговельно-посередницькою організацією.

Дослідження ефективності управління на ТОВ «СОКОЛ ПАК» показало, що фінансово-господарська діяльність демонструє позитивну тенденцію розвитку товариства у 2019р. порівняно з минулими звітними роками. Звичайно не всі показники діяльності підприємства є позитивними, деякі з них мають від'ємне значення. Проте, це не становить глобальної загрози для підприємства.

Як показало проведене дослідження, аналіз виявив не тільки недоліки, але і резерви для вдосконалення і розвитку підприємства. Серед головних можна назвати подальше вдосконалення системи контролінгу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що контролінг в ТОВ «СОКОЛ ПАК» доцільно доопрацювати і представити, як систему, яка складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності таких взаємопов'язаних ланок: центри відповідальності, техніка контролю (тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія), процедури контролю, середу контролю, система обліку.

На основі наведеного вище аналізу нами вирішено впровадити наступні елементи контролінгу:

- 1) Впроваджено нову структуру ТОВ «СОКОЛ ПАК», відміна якої від діючої полягає в зміні її з лінійної на органічну;
- 2) Розроблено та впроваджено систему контролю та коригування управлінською діяльністю підприємства в частині розрахунків з покупцями, постачальниками та витратами.
- 3) Розроблено та впроваджено систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу яка відрізняється від існуючої системою премій за зменшення витрат.

На основі результатів попередніх розрахунків нами визначено основні показники економічної ефективності.

На основі проведених розрахунків, можливо визначити, що економічний ефект від впровадження заходу є достатні для впровадження.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 96 найменувань.

## RESUME

The aim of the study is to develop ways of improving the management of the intermediary trade organization in the domestic market.

In the first section "THEORETICAL ASPECTS of INTERMEDIARY TRADE ORGANIZATION" defined the essence of trade-intermediary activities , researched the organization, as an object of management, features of management, reviewed the effectiveness of the management system of intermediary trade organization.

The second section "MANAGING INTERMEDIARY TRADE company "FALCON PACK" is devoted to the assessment of the main economic indicators of the enterprise, the management of the trading intermediary with the company "FALCON PACK", the state of the marketing environment of the enterprise.

In the third section "RECOMMENDATIONS to IMPROVE the management of INTERMEDIARY TRADE company "FALCON PACK" on measures to improve the management of trade-intermediary company "FALCON PACK", evaluated the common effect of improving the management of the trading intermediary with the company "FALCON PACK".

Object of research: control system trade-intermediary organization.

Subject of research: methods of management of the intermediary trade organization.

A study of the effectiveness of management of JSC "FALCON PACK" showed that the financial and economic activity shows a positive trend of development of society in 2019 compared to previous reporting years. Of course, not all the performance indicators of the company are positive, some are negative. However, this does not represent a global threat to the enterprise.

As shown by the study, the analysis revealed not only shortcomings, but also room for improvement and development of the enterprise. Among the main can be called to further improve the system of controlling enterprise. Thus, we can conclude that controlling the "FALCON PACK", it is advisable to complete and

submit, as a system, consisting of elements of log (information security controls), the elements of the output (information about the control object obtained as a result of control) and the aggregate of the following interrelated units: the centers of responsibility, control technique, (i.e. information and computing technology), control procedures, control environment, accounting system.

Based on the above analysis, we decided to implement the following elements of controlling:

1) Implemented a new structure, OOO "FALCON PACK", the difference from the current is to change its linear organic;

2) Developed and implemented a system monitoring and adjustment of management activities of the company in terms of calculations with buyers, suppliers and costs.3) A system of material and intangible incentives for staff has been developed and implemented, which differs from the existing system of bonuses for cost reduction.

Based on the results of preliminary calculations, we have identified the main indicators of economic efficiency.

Based on the calculations, it is possible to determine that the economic effect of the implementation of the measure is sufficient for implementation.

Work structure. The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources of 96 items.