

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Шляхи підвищення ефективності діяльності організації»

Виконала студентка групи БМН-2-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Сніжана КРАСНОМОВЕЦЬ

Керівник: к.т.н., доцент

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

КИЇВ - 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

«01» червня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Красномовець Сніжані Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи підвищення ефективності діяльності організації Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11.2022 року № 224- уч
2. Строк подання студентом роботи – 01 червня 2023 року
3. Вихідні дані до роботи Законодавчо та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання за темою дипломної роботи, словники, дані нефінансової звітності ПП «PlanD», економічні показники діяльності, організаційна структура управління.
4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її вивчення. Види організаційної ефективності. Критерії ефективності організаційної діяльності. Система показників ефективності. Розділ 2. Дослідження технології надання послуг Салоном «PlanD». Аналіз результатів економічної діяльності Салону «PlanD». Діагностика зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів. Дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг. Розділ 3. Розробка основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Розробка функціональних стратегій підприємства. Забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства у відповідності до її функціональних складових.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., доцент		

7. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її вивчення	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження технології надання послуг Салоном «Plan D»	16.04.-21.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Розробка основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства	02.05. – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	До 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	До 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 05.06.2023	виконано

Студент

(підпис)

Сніжана КРАСНОМОВЕЦЬ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Красномовець С. О. Шляхи підвищення ефективності діяльності організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік

Мета дипломної роботи: Формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо управління ефективністю підприємства.

При написанні дипломної роботи були застосовані наступні методи: аналітичні та логічні методи — для аналізу стану підприємства, використання методу групування показало залежність результативних показників від складових їх формування; спостереження та порівняння допомогли визначити основні напрями розвитку зовнішнього середовища фірми; економіко-статистичне групування і вибіркові спостереження були застосовані для визначення попиту споживачів.

Були розглянуті основні поняття ефективності роботи підприємства, показники системи економічної ефективності діяльності підприємства. Проаналізовано основні фактори, які впливають на ефективність роботи підприємства. На основі проведеного аналізу були досліджені основні шляхи та заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Структура роботи. Вступ, три розділи, список використаних джерел, додатки.

Ключові слова: ефективність, розвиток підприємства, шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства, економічна ефективність, група показників ефективності.

ABSTRACT

Krasnomovets S. O. Ways to increase the efficiency of the organization. – Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 – «Management». Kyiv National Universities of Technology and Design, Kyiv, 2023

The purpose of the diploma work: Providing theoretical foundations and practical recommendations for managing the efficiency of the enterprise.

The following methods were used when writing the thesis: analytical and logical methods — to analyze the state of the enterprise, the use of the grouping method showed the dependence of performance indicators on the components of their formation; observation and comparison helped to determine the main directions of development of the firm's external environment; economic-statistical grouping and selective observations were applied to determine consumer demand.

The basic concepts of the enterprise's work efficiency, indicators of the economic efficiency system of the enterprise's activity were considered. The main factors affecting the efficiency of the enterprise are analyzed. Based on the analysis, the main ways and measures to increase the efficiency of the enterprise were investigated.

Structure of work. Introduction, three chapters, list of used sources, appendices.

Keywords: efficiency, enterprise development, ways to increase the efficiency of enterprise activity, economic efficiency, group of efficiency indica

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.	
СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ І ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИВЧЕННЯ.....	10
1.1. Види організаційної ефективності	10
1.2. Критерії ефективності організаційної діяльності	13
1.3. Система показників ефективності.....	17
РОЗДІЛ 2.	
ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ САЛОНОМ «Plan D».....	21
2.1. Аналіз результатів економічної діяльності Салону «PlanD».....	21
2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів.....	25
2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг.....	29
2.4 Використання оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством.....	32
РОЗДІЛ 3.	
РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
3.1. Розробка функціональних стратегій підприємства.....	37
3.2 Забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства у відповідності до її функціональних складових.....	44
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Одним з найбільших завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного розвитку ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація виробничих та організаційних відносин, удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування, перехід на ринкові відносини.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на задоволення потреб споживача і кінцевий результат – прибуток.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування.

Ця проблема добре освітлюється в економічній літературі, особливо останнім часом. Вельми позитивним є той факт, що саме українські економісти приділяють цьому велику увагу, такі як Т. Божидарник, З. Варналій, В. Лукаш, З. Герасимчук, Ю. Гудзь, Є. Лавров, Р. Момотюк, В. Савчук, П. Саблук, С. Салига, О. Терещенко, Н. Фарафонова, Г. Черевко. Що визначає облік у виданнях української специфіки. Проте, велику цікавість представляє і західна перекладна література.

Дана робота присвячена аналізу ефективності діяльності підприємства. Це дуже обширна тема з численними аспектами. Її широта обумовлена багатогранністю економічного життя фірми.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал виробляє суспільно корисну продукцію або – виробничі і побутові послуги. Це означає що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, результати виробництва. Останні залежать від

масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва.

Мета дипломної роботи: Формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо управління ефективністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективного функціонування та надання послуг підприємством «Plan D».

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності діяльності організації.

Завданнями роботи є:

- розглянути види організаційної ефективності;
- виявити критерії ефективності організаційної діяльності;
- проаналізувати дії керівників на кожному рівні розроблення стратегії розвитку Салону «PlanD»;
- визначити форми стратегічного контролю та реалізації стратегії;
- розробити алгоритм стратегічного розвитку Салону «PlanD»;
- проаналізувати збутову стратегію підприємства і сформулювати свої рекомендації.

Інформаційну базу дослідження склали підручники, наукові публікації з обраної тематики, звітні матеріали об'єкту дослідження, публікації у пресі, матеріали науково-практичних конференцій, власні спостереження.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи були застосовані наступні методи: аналітичні та логічні методи – для аналізу стану підприємства, використання методу групування показало залежність результативних показників від складових їх формування; спостереження та порівняння допомогли визначити основні напрями розвитку зовнішнього середовища фірми; економіко-статистичне групування і вибіркові спостереження були застосовані для визначення попиту споживачів.

Наукова новизна роботи полягає у використанні сучасних методів оцінки ефективності діяльності підприємства, використання основних напрямів покращення діяльності підприємства та розробці шляхів оновлення основних виробничих процесів.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного у ході виконання кваліфікаційної роботи дослідження були опубліковані у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (30 березня 2023 року, м. Київ) – тези «Шляхи підвищення ефективності діяльності організації» [18].

Структура роботи. Вступ, три розділи, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ І ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИВЧЕННЯ

1.1. Види організаційної ефективності

Проблема організаційної ефективності завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою - від власників приватного підприємства до керівників держави. У цьому розділі розглянемо сутність категорії «ефективність» та методiku її визначення [12, с.67].

Термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Отже, категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність». Термін ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Якщо провести математичну аналогію, то ефект – це дельта, приріст деякої змінної або різниця її попереднього і наступного значень. Зрозуміло, що значення цієї дельти може бути як додатним, так і від'ємним або взагалі нульовим. Подібно до цього й ефект може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Утім, останній випадок, а саме коли результат нульовий, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним ефектом і окремо не розглядати [6, с.83].

Таким чином, існує як об'єктивна зміна стану певної системи (об'єкта), так і її оцінка. Ця оцінка може мати кількісний і якісний характер. Типовий приклад якісних оцінок ми вже навели, розділивши множину ефектів на позитивні та негативні. Що ж стосується кількісного оцінювання, то воно здійснюється за допомогою різноманітних кількісних показників, які можна поділити на дві великі групи: часткові та загальні [9, с.176].

Отже, фактично визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному (за оптовими цінами або за

собівартістю) виразі або прибуток. Але ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Звідси для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також урахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Процес виробництва здійснюється через поєднання факторів, що його визначають: засобів праці (основні фонди), предметів праці (оборотні фонди), робочої сили (трудові ресурси). Крім того, істотним чином на виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Виходячи з цього можна дати таке визначення ефективності: ефективність підприємства являє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [9, с.83]. Загальна методологія визначення ефективності може бути формалізована таким співвідношенням:

$$F=E/P, \quad (1.1)$$

де F – ефективність;

E – ефект (результати);

P – витрати (ресурси).

При цьому слід мати на увазі, що, звичайно, перелік ресурсів підприємства, котрі визначають його ефективність, не є вичерпним, тобто в конкретних умовах на ефективність діяльності підприємства можуть чинити істотний вплив інші фактори. Але для середньостатистичного підприємства, яке діє в умовах ринку, урахування зазначених факторів гарантує отримання найбільш адекватної оцінки стану справ на підприємстві.

Узагалі ж питання стосовно того, що вважати результатами виробництва, а що – витратами, які зумовили появу цих результатів, є дискусійним. Учені-економісти висунули чимало пропозицій стосовно вирішення цього питання.

Але з усієї їх множини найбільш обгрунтовані точки зору можна об'єднати в межах таких трьох підходів [12, с.67]:

1) ресурсний, коли економічний результат зіставляється з економічною оцінкою виробничих ресурсів, які застосовуються під час виробництва;

2) витратний, коли економічний результат порівнюється з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;

3) ресурсно-витратний, що, як це видно з самої назви, являє собою певний компроміс між двома попередніми. Тобто до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат. Проте застосування цього підходу має бути дуже зваженим і обережним, адже виникає проблема подвійного рахунку, а також значного впливу галузевих особливостей виробництв (фондомісткості, капіталомісткості, трудомісткості тощо).

Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, і доцільність застосування того чи іншого з них визначається конкретними обставинами й поставленими завданнями [9, с.32].

Що стосується чисельника формули ефективності, то тут також можна виділити три узагальнені підходи.

1. За результат береться валова вартість створеного за певний період продукту (наприклад, виготовлена або реалізована продукція за оптовими цінами).

2. Як результат беруть прибуток. Це досить поширений підхід, і при його застосуванні утворюється ціла множина показників рентабельності, коли прибуток зіставляється з собівартістю виробництва або з вартістю основних фондів, або з величиною активів підприємства чи його капіталом тощо.

3. За результат береться сума прибутку та амортизації. Річ у тім, що з точки зору попереднього підходу підприємство, яке має від'ємну величину прибутку (що визначається за тією або іншою законодавче визначеною методологією), автоматично є нерентабельним, а отже, й неефективним. Але для перехідних економік, у яких відбуваються інтенсивні трансформаційні процеси, на думку окремих економістів, ефективною може вважатися

діяльність і такого підприємства, яке не може забезпечити повного відтворення своїх ресурсів, передусім основних фондів. Ідеться про те, що втрати суспільства в разі ліквідації такого підприємства будуть все ж більшими, ніж тоді, коли воно продовжуватиме діяльність до повного спрацювання своїх основних фондів [13, с.90].

Завдання визначення ефективності виникає в різних ситуаціях, і його раціональне вирішення в конкретних умовах передбачає застосування тих або інших підходів чи методів. Можна виділити такі загальні напрямки, за якими визначається ефективність.

1. Оцінювання ефективності виробництва з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним. У межах цього напрямку досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства.

2. Оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Таке оцінювання може здійснюватися самим підприємством, потенційним інвестором або ж для забезпечення об'єктивності - незаінтересованою організацією. При цьому портфельні інвестори, як правило, задовольняються фінансовими показниками ефективності, а стратегічних здебільшого цікавить комплексна її оцінка.

3. Оцінювання ефективності підприємства з боку держави. Не слід вважати, що цей напрямок стосується виключно колишніх часів, хоча об'єктивно в ті часи спостерігався розквіт діяльності в цьому напрямку. Але і в умовах ринку завдання такого плану вирішуються, хоча, звичайно, в інших масштабах.

1.2. Критерії ефективності організаційної діяльності

Розглянемо основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак [24, с.89].

1. За наслідками отриманих результатів. За цією ознакою можна виділити три види ефективності: економічну, соціальну та соціально-економічну.

Економічний ефект відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві. Формами прояву економічної ефективності є різноманітні економічні ефекти: зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, що виготовляється, збільшення прибутку, зниження матеріаломісткості, фондомісткості, трудомісткості продукції тощо [20, с.65].

Форми прояву соціальної ефективності пов'язані з отриманням соціальних ефектів: поліпшення умов праці, зростання життєвого рівня народу, поліпшення екологічних параметрів, збільшення тривалості життя людей та інше.

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості населення, поліпшення умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (збільшення безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників) [12, с.67].

Форми прояву соціально-економічної ефективності зумовлені намаганням отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру [13, с.98].

2. За характером здійснюваних витрат. За цією ознакою розрізняють ефективність застосовуваних ресурсів та ефективність витрат (спожитих ресурсів). До ефективності застосовуваних ресурсів відносять: ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, ефективність нематеріальних активів.

До ефективності витрат належать:

- ефективність капітальних вкладень
- ефективність поточних витрат
- ефективність сукупних витрат.

Як видно вже з самих назв окремих видів ефективності, що входять до першої та другої груп, поділ на ці групи зумовлений необхідністю дати відповідь на таке запитання: при визначенні ефективності отриманий ефект слід відносити до всієї сукупності ресурсів, застосовуваних на підприємстві, чи тільки до тієї їх частини, що безпосередньо бере участь у створенні цього ефекту. Аналіз аргументів прибічників того чи іншого варіанта відповіді на це запитання свідчить, що єдиної думки тут немає. А в конкретній ситуації у разі необхідності оцінювання ефективності діяльності підприємства слід застосовувати той варіант, котрий є більш адекватним економічному завданню, що вирішується. Тому право на існування мають показники ефективності обох зазначених груп [8, с.90].

3. За видами господарської діяльності. До цієї групи показників ефективності належать: ефективність виробничої, торговельної, банківської, страхової та інших видів діяльності. Специфіка виду діяльності, безперечно, накладає певний відбиток на методологію визначення ефективності діяльності конкретного підприємства чи його структурних підрозділів, що проявляється в специфіці навіть самих показників ефективності, які застосовуються для цього.

4. За рівнем об'єкта господарювання. До цієї групи відносять: ефективність економіки в цілому, ефективність галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу підприємства, ефективність виробництва окремих видів продукції [12, с.67].

5. За рівнем оцінювання. Відповідно до цієї ознаки ефективність може бути рівня суспільства та рівня суб'єкта підприємництва (господарювання). Необхідність поділу показників ефективності на ці дві групи зумовлена певною антагоністичністю інтересів суспільства та індивіда або їх інституційних аналогів – держави та підприємства. Як наслідок, має місце невідповідність між критеріями оцінювання ефективності тих чи інших явищ або заходів (наприклад, економічних законів, зокрема з питань оподаткування). Держава має свої критерії, а підприємства – свої, і вони часто істотно різняться. Так, оцінюючи економічний ефект діяльності підприємства, держава обчислює його

валовий прибуток. Останній містить суму податків та інших обов'язкових платежів, що виплачуються з прибутку. Для підприємства ж ефект – це чистий прибуток, котрий залишається у його розпорядженні після сплати всіх обов'язкових платежів [18, с.33].

6. За умовами оцінювання. За цією ознакою виділяють реальну, розрахункову та умовну ефективність. Реальна ефективність – це фактичний рівень витрат та результатів за даними бухгалтерського обліку та звітності. Розрахункова – базується на проєктних або планових показниках, отриманих розрахунковим шляхом. Умовна ефективність використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів підприємства.

7. За ступенем збільшення ефекту. Ця ознака дає змогу виокремити первісну та мультиплікаційну ефективність. Необхідність такого поділу видів ефективності викликана тим, що в результаті здійснення тих чи інших заходів може спостерігатися як одноразовий ефект, так і мультиплікаційний. Мова про мультиплікаційний ефект може йти тоді, коли початковий ефект повторюється й примножується на різних рівнях даного підприємства, а також поширюється на інші підприємства та організації [23, с.107].

8. За метою визначення. За цією ознакою розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (в розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) її величину, яку отримує підприємство в результаті своєї діяльності за певний проміжок часу. Порівняльна ефективність визначається шляхом порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Її рівень відбиває економічні, екологічні, соціальні та інші переваги певного варіанта реалізації господарських рішень (напрямку діяльності) порівняно з іншими варіантами.

9. За типом процесу. Ця ознака дає змогу диференціювати підходи до оцінювання ефективності, ураховуючи специфіку окремих процесів, які відбуваються на підприємстві. З погляду цієї ознаки можна окремо розглядати ефективність виробничих процесів (з точки зору як організаційної, так і

технічної), ефективність управління, ефективність інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності та ін.

1.3. Система показників ефективності

У визначенні показників ефективності науковці пішли різними шляхами. Представники одного з них вважають за доцільне нехтувати необхідністю отримання єдиної оцінки і будувати систему показників ефективності. А остаточний висновок, на їхню думку, має зробити експерт, який аналізує цю систему показників, ураховує певні неформальні обставини, власний досвід, можливо, інтуїтивні міркування, прогнози і на базі всього цього зробить висновок. Інші вчені пропонують відразу обмежити множину факторів впливу і визначати комплексний показник ефективності. Є й певні компромісні підходи. Так, наприклад, відомі методики, в яких спочатку визначається система показників, а потім до неї застосовуються певні правила згортання для отримання інтегральної оцінки. Серед прибічників єдиного показника є такі, котрі будують настільки складний комплексний показник, що він за широтою охоплення вхідних параметрів фактично не поступається системам показників. Крім того, розроблені й ситуаційні алгоритми, які дають змогу обирати той чи інший комплексний показник на базі попереднього аналізу певних характеристик підприємства [21, с.89].

Отже, розглянемо систему показників ефективності. Вона пропонується в розгорнутому вигляді, тобто завдання обґрунтування оптимального набору показників у даному випадку ігнорується, оскільки є необхідність ознайомитися з тим, якими вони бувають у принципі. Але все ж попередньо сформулюємо загальні принципи раціонального вибору системи показників.

Отже, система показників ефективності має:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;

- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію. Тобто для кожного з показників мають бути визначені правила інтерпретації їх значень.

У системі показників ефективності виробництва можна виділити такі групи показників:

- ефективності використання основних фондів;
- ефективності використання оборотних фондів;
- ефективності використання праці (трудових ресурсів);
- ефективності окремих видів діяльності;
- узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства.

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт, - від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, ураховуючи, звичайно, специфіку їх діяльності, особливу увагу треба звертати на можливість застосування більш ефективних типів виробництва (масового, великосерійного) [10, с.54].

І, нарешті, останнім (але не за важливістю) напрямком пошуку можливостей підвищення ефективності є технологічний.

Вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для українських підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура

має запозичуватись, звичайно, у найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі [38, с.257].

Намагання виділити в оцінці ефективності підприємства та в пошуку шляхів підвищення останньої окремі структурні компоненти зумовлено бажанням спростити розуміння зазначених проблем. Проте зрозуміло, що насправді ці проблеми комплексні, отже, для їх вирішення слід застосовувати комплексний, системний підхід, ретельно досліджуючи всі підрозділи, служби підприємства та ті процеси, які в них відбуваються. Тільки на основі системного аналізу можна отримати справді адекватну оцінку стану справ на підприємстві та розробити ефективні заходи щодо його поліпшення [12, с.67].

Таким чином, організаційна ефективність – це узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу. Загальну економічну ефективність виробництва ще називають загальною продуктивністю виробничої системи.

Загальна методологія визначення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення.

Розрізняють результат самого процесу виробництва, який може виступати у формі чистої продукції підприємства, прибутку, і кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства, який, крім обсягів виготовленої продукції, враховує її споживну вартість, значимість для суспільства [23, с.54].

Висновки до розділу 1

У роботі досліджено теоретичну сутність ефективності. Проведено дослідження понять «ефективність» та «економічна ефективність», яке засвідчило наявність різноманітних трактувань економічної сутності зазначених категорій. На основі узагальнення підходів до визначення ефективності, запропоновано власне бачення цієї категорії: ефективність – це

досягнення максимально вигідного співвідношення результатів виробничої діяльності підприємства і витрат, що забезпечили їх отримання. Розглянуто видову класифікацію ефективності, систематизовану за низкою значущих з погляду важливості оцінки та аналізу різних сторін діяльності підприємства ознак, що дозволяє характеризувати її із різних боків. Розглянуто фактори впливу на ефективність діяльності підприємства. Встановлено, що на ефективність діяльності підприємства зазвичай має вплив не один, а відразу декілька факторів. При чому вони можуть бути взаємопов'язаними між собою та впливати на результат із зовнішнього і внутрішнього середовищ. Класифікація факторів впливу на економічну ефективність діяльності суб'єктів господарювання дає змогу кожному підприємству оцінити власну діяльність, дослідивши і вивчивши її за ключовими ознаками, які дозволяють визначити наскільки функціонування підприємства є прибутковим чи збитковим. Досліджено методичний інструментарій визначення ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що у сучасній науковій літературі запропоновано безліч концептуальних підходів до оцінки економічної ефективності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ САЛОНОМ «Plan D»

2.1. Загальна характеристика та аналіз економічної діяльності салону «Plan D»

Салон «Plan D» був відкритий у місті Києві на Печерську. Організаційно-правова форма підприємства – приватне підприємство, власником є приватний підприємець. Вибір даної організаційно-правової форми зумовлений невеликими масштабами діяльності підприємства, в тому числі відносно невеликою чисельністю персоналу.

Для організації салону було придбане житлове приміщення площею 48,2 кв. м на цокольному поверсі житлового будинку по вулиці Велика Васильківська, 114 і надалі переоформивши її в нежиле приміщення для надання відповідних послуг, отримавши на цей дозвіл адміністрації міста після проведення всіх необхідних процедур. До них відносяться дозвіл на відкриття салону мешканців будинку, дозвіл архітектора міста на реконструкцію і перепланування квартири для більш зручного розташування робочих кімнат.

Салон працює з 9-00 до 21-00 (без обіду), без вихідних. У салоні працюють 6 майстрів різного напрямку надання послуг, 2 адміністратора (менеджера), керуюча, директор.

Основною задачею салону є надання послуг споживачу на професійному рівні, використовуючи професійні якісні матеріали, обладнання і висококваліфікований персонал.

Ринок салонів краси преміум класу в Києві є дуже перспективним, потенційна ємність якого становить близько 2 млрд доларів, цієї величини ринок досягне через 5-6 років. Завдяки стабільно високим темпам розвитку ринку салонів краси преміум класу в Києві має високу інвестиційну привабливість, обсяг ринку, якої з кожним роком збільшується.

Що стосується ціноутворення, то у 2018 році на ринку переважала тенденція високих цін на послуги салонів краси преміум класу в Києві, адже це якість послуги та матеріалу. Збільшення кількості салонів краси преміум класу в Києві сприяло зростанню конкуренції, і відповідно, посилення боротьби за клієнта. У наслідок цього, ціни на послуги в бізнес і економ сегментах скорочуються. У преміум сегменті ціни стабільно зростають, оскільки конкуренція тут залишається слабкою.

Що стосується рентабельності, то найкращі показники демонструють салони краси преміум класу в Києві біля 70%. В інших сегментах прибуток набагато менше: бізнес-сегмент біля 25%, економ-сегмент біля 10%.

Підводячі підсумки можна відзначити, що враховуючи швидке зростання обсягу ринку салонів краси преміум класу в Києві, який простежується протягом останніх трьох років, можна прогнозувати збільшення ємності даного ринку на рівні біля 40% на рік.

У випадку з салоном краси преміум класу Салон «PlanD» головними цілями є розширення частки ринку, залучення нових клієнтів і збільшення прибутку. Виходячи з цього, при виборі маркетингової стратегії доцільна атакуюча або наступальна стратегія.

Рекламна стратегія залежить від розкритих етапів, від їх змісту. Важливо правильно визначити такі елементи, як:

- цільова аудиторія салону;
- портрет потенційного клієнта, його інтереси;
- концепція послуг салону та їх головні переваги;
- засоби поширення реклами;
- рекламне звернення.

Після проведення аналізу даних етапів розробляється бюджет рекламної кампанії шляхом підрахунків витрат на кожен метод поширення реклами в засобах масової інформації – у друкованих виданнях, на телебаченні, шляхом прямих розсилок тощо.

Кінцевим пунктом є визначення ефективності проведення нової маркетингової та рекламної стратегій для салону краси преміум класу «PlanD».

У ході вивчення діяльності організації був зроблений висновок, що салон краси преміум класу «PlanD» – це успішно функціонуючий комплекс, який позитивно зарекомендував себе серед клієнтів, що займається наданням послуг, спрямованих на формування краси шкіри та видалення волосся для жінок.

Місія Салону «PlanD», чесно та красиво робити дівчат привабливішими, задавати нові стандарти бізнесу своїм підходом до сервісу та веденню справ. Робити депіляцію процедурою простою, комфортною, рутинною, яка асоціюватиметься з релаксом, а не зі стресом. Інформувати і нагадувати про себе, а значить - залучати та утримувати нових клієнтів.

Так, для салону краси «PlanD» головною метою є привернення уваги нових клієнтів і за рахунок цього збільшення обсягів продажів. Головна мета салону краси «PlanD» досяжна в разі виконання основних рекламних цілей – іміджевої, соціальної та економічної. Ці цілі безпосередньо пов'язані з позиціонуванням компанії на ринку, прагненням домогтися гарного ставлення з боку клієнтів, а також прагненням отримати, як мінімум, запланований прибуток та в подальшому його збільшувати.

Враховуючи займану частку ринку, для салону «PlanD», необхідно реалізувати атакуючу маркетингову стратегію. Атакуюча або наступаюча стратегія має на меті завоювати або розширити ринкову частку, істотно збільшити кількість VIP-клієнтів, зайняти більш стійку і незалежну ситуацію на ринку.

У конкретному випадку атакуюча стратегія доцільна, так як займана частка на ринку недостатня, і її необхідно розширювати за рахунок залучення нових VIP-клієнтів. В даний момент салон краси преміум класу Салону «PlanD» дотримується холдингової, стратегії, яка передбачає збереження фірмою наявної ринкової частки і утримання своїх позицій на ринку. Подібна стратегія вибирається, якщо ринкова позиція фірми задовільна, або у неї для

проведення активної агресивної політики недостатньо коштів, або фірма побоюється її проводити через небажані відповідь заходів сильних конкурентів.

Основні економічні показники підприємницької діяльності салону краси преміум класу Салону «PlanD» представлені за період 2021-2022 рр . в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показник	Показники по роках		Абсолютна зміна	Відносна зміна
	2021	2022	Відхилення	%
Виручка (тис.грн.)	238235,5	313 404	75168.5	131,55
Витрати на матеріали (тис. грн.)	37504,5	62508	25003,5	166,6
Витрати на оплату праці персоналу (тис. грн.)	56000	84000	28000	150
Всього витрат (тис.грн.)	93504,5	146508	53003,5	156,6
Прибуток (тис. грн.)	144731	166896	22165	115,3
Кількість метрів площі (м2)	470	470	-	-
Прибуток з 1 кабінету (грн.)	3079,38	3117,19	37,8	101,22
Чисельність персоналу (чол.)	17	17	-	-
Середня заробітня плата (грн.)	28000	32000	4000	150
Рентабельність	0,60	1.87	1,27	311,6

Аналізуючи показники, представлені в таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки: показники 2022 року значно перевищують показники 2021 року. Виручка салону краси зросла на 75168,5 тис. грн, що становить 131,55 %. Проте зросли і витрати на матеріали на 25003,5 тис. грн (166,6%). Причини зростання витрат будуть розглянуті далі. Збільшення витрат не призвело до зниження прибутку, яка склала в 2022 році 166896 грн. або 115,3 % щодо 2021 року. Основними факторами прибутковості підприємства є: збільшення асортименту та підвищення якості послуг.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST-аналізів

Проведемо SWOT-аналіз

До групи найбільш важливих для організації потрапили наступні фактори: 1, 2, 3, 4, 5,6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 25. (Додаток А)

На підставі цих чинників побудуємо SWOT-матрицю (табл. 2.2) яка дозволить розглянути в сукупності всі фактори сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Але також слід зазначити, що фактори, які не потрапили в групу найбільш важливих, але які не слід ігнорувати, їх необхідно постійно відслідковувати і стежити за динамікою їх зміни.

Таблиця 2.2

SWOT-аналізу Салону «PlanD»

	Можливості	Загрози
	1. Наявність налагоджених партнерських відносин. 2. Здатність використовувати нові технології, що дозволять залучити додаткові групи клієнтів. 3. Незадовільний попит на послуги деяких фахівців. 4. Покращення демографічної ситуації. 5. Державне регулювання конкуренції в галузі. 6. Поява нових технологій.	1. Поява конкурентних переваг у конкурентів. 2. Відсутність бар'єрів входження в галузь. 3. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні
Сильні сторони		
1. Стабільний фінансовий стан. 2. Наявність кваліфікованого персоналу, що дозволяє надавати послуги на високому рівні. 3. Хороша мотивація співробітників 4. Розвинена інформаційна система і систематизація документообігу. 5. Низька плинність	1. Кваліфікація персоналу та високу якість послуг може забезпечити розширення сегменту споживачів (1,2,3,4,5,7 -2,3,4) 2. Незадовільний попит на послуги деяких фахівців, сприяє до розширення асортименту послуг та залучення нових клієнтів. (1,2,7 - 3) 3. Поява та використання нових технологій формує конкурентну перевагу компанії і дозволяє фірмі ще більш ефективно працювати на ринку (1,2,7 - 2; 6)	1. Індивідуальний підхід до споживача, дозволить сформувати лояльну поведінку споживачів по відношенню до даної компанії і цим підвищити свою конкурентну силу (2; 3; 8-1,2) 2. Наявність кваліфікованого персоналу та високу якість послуг при появі нових конкурентів дозволить зберегти конкурентні переваги (2; 3; 7 - 1, 2)

кадрів. 6. Наявність налагоджених партнерських відносин. 7. Висока якість наданих послуг 8. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта 9. Система знижок.		
Слабкі сторони		
1. Відсутність проектного відділу. 2. Затримка виплат по заробітній платі. 3. Недостатня рекламна політика. 4. Низький рівень менеджменту.	1. При відсутності чіткої взаємодії всередині організації може призвести до втрати інформації і прийняття неправильних рішень, до погіршення відносин з партнерами (4-1) 2. Затримка виплат по заробітній платі може знизити продуктивність праці і мотивацію персоналу, що призведе до зниження якості наданих послуг і в результаті відлякає потенційного споживача і наслідком буде втрата можливого освоєння нового сегменту ринку (2 - 2; 3)	1. Затримка виплат по заробітній платі може привести до відходу фахівців з компанії до конкурентів (2-1) 2. Низький рівень менеджменту і поява нових конкурентів може значно зменшити конкурентну позицію фірми. (4-1,2). 3. Недостатня рекламна політика може призвести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг. (3-1,2)

Ще одним інструментом аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз.

Оскільки число можливих чинників достатньо великий, то, щоб не зав'язнути в аналізі, рекомендується обмежитися тими сферами, які істотно впливають на діяльність підприємства. Вважається, що корисно розглянути чотири вузлові напрями, аналіз яких отримав назву PEST-аналіз. PEST-аналіз це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technology – технологія.

Це означає, що даним інструментом стратегічного аналізу досліджуються політичний, економічний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища організації. Політичний чинник повинен вивчатися в першочергово, оскільки головне політичне питання – це питання про владу. А центральна влада регулює механізм обігу грошей в державі, а також ряд інших

ключових умов здобуття основних ресурсів для діяльності будь-якої організації.

Аналіз економічного аспекту дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються основні економічні ресурси. Для більшості конкретних організацій це є найважливішою загальною умовою їх ділової активності. Соціальна компонента зовнішнього середовища найбільшою мірою пов'язана з формуванням споживчих переваг населення.

Технологічний аналіз повинен забезпечувати організацію інформацією, яка дозволяє їй вчасно перебудуватися на виробництво і реалізацію технологічно перспективного продукту; паралельно з цим організація зобов'язана встигати отримати достатній прибуток від своїх традиційних продуктів і при цьому уміти вчасно від них відмовитися на користь перспективніших.

Застосуємо PEST-аналіз для визначення загроз та можливостей Салону «PlanD» і використаємо наступну таблицю.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії Салону «PlanD»

Політика	Р	Економіка	Е
1	Вибори президента України	1	Загальний економічний стан
2	Вибори Верховної Ради України	2	Інфляція
3	Зміни законодавства України	3	Динаміка курсу гривні до долара США
4	Відношення Салону «PlanD» з відомчими органами вцілому	4	Динаміка ставки реінвестування НБУ
5	Державний вплив в галузі	5	Експортно-імпортна політика по відношенню до продукції Салону «PlanD»
6	Державне регулювання	6	Основні зовнішні витрати

	еонкурентоспроможності в галузі		Салону «PlanD», в т.ч.
		6.1	Витрати на енергоносії
	Сценарій №1: реструктуризація форми власності у підприємницькому секторі		Сценарій №1: скорочення ресурсної бази
Соціум	S	Технологія	T
1	Зміни в базових цінностях	1	Державна технологічна політика
2	Зміни в рівні та стилі життя	2	Тенденції в сері НДДКР
3	Екологічний фактор	3	Нові патенти
4	Відношення до роботи та відпочинку	4	Оцінки швидкості зміни й адаптації нових технологій
5	Відношення до освіти	5	Нові продукти
6	Демографічні зміни	6	Технологічні зміни
7	Зміни структури доходів		

При PEST-аналізі необхідно врахувати наступні аспекти:

Стратегічний аналіз кожною з вказаних компонент має бути достатнє системним, оскільки в житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємозв'язані. Значна зміна будь-якій з компонент, як правило впливає на весь ланцюжок. PEST-аналіз – це інструмент що історично склався 4-х елементного стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Але реальне життя, по-перше, ширше і многообразнеє 4-х складових його елементів.

По-друге, для кожної конкретної організації в її зовнішньому середовищі існує свій особливий набір ключових чинників, який безпосередньо і найбільш істотним чином впливає на її конкретний бізнес.

Таким чином, можна зробити висновки щодо досить хорошого становища підприємства. Але враховуючи можливості розвитку, а також політичну та економічну ситуацію, що є не стабільною в Україні і яка безпосередньо вплине

на якість управління підприємством, можна очікувати встановлення як позитивного так і негативного балансу підприємства та налагодження виробничих зв'язків. Тому слід сформулювати організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності та результативності діяльності підприємства, розробити пропозиції щодо удосконалення цього механізму, оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів

2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг

Розглядаючи безпосередньо Салон «PlanD» необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє служба маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими службами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду фахівців-маркетологів також відіграє значну роль.

Маркетингові посередники – це ті фірми й організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу Салону «PlanD» (маркетингові дослідження, збут, просування тощо).

В Салоні «PlanD» присутні:

- торгові посередники Салону «PlanD» – сприяють доведенню товару до кінцевого споживача;
- маркетингові фірми Салону «PlanD» – здійснюють маркетингові дослідження на замовлення фірми;
- рекламні агентства Салону «PlanD» – виступають суб'єктами маркетингових комунікацій фірми.

Роль постачальників на підприємстві, як фактора маркетингового середовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси є вхідними елементами процесу виробництва товарів. В Салоні «PlanD» майже не існує проблеми постачання ресурсів. Підприємство має змогу вибирати

постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, бренд, рівень обслуговування тощо).

Оцінка впливу факторів на процес здійснення покупки в Салоні «PlanD» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фактори	Значимість факторів (Ступінь задоволеності)			Місце
	Важлива	Бажана	Значення не має	
1. Ціна товару	3			1
2. Якість	3			1
3. Ширина асортименту		2		2
4. Відомість ТМ	3			1
5. Упаковка		2		2
6. Престиж фірми-виробника		2		2
7. Рекламна підтримка з боку продавця	1			1
8. Місце розташування продавця	1			1

1 – найменш значимий фактор

2 – середньо-значимий фактор

3 – найбільш значимий фактор

Згідно даних табл. 2.4. можна сказати, що продукція Салону «PlanD» відноситься до такого типу товарів, при виборі яких звертають увагу в першу чергу на:

- ціну товару;
- якість продукції;
- відомість ТМ.

З перелічених факторів Салону «PlanD» найбільш розвинена рекламна підтримка, тому що керівництво надає реклами у ЗМІ та інших джерелах. На вибір покупця дуже впливає місце розташування, ширина асортименту послуг та упаковка-дизайн, які надає підприємство - виробник.

Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат. До таких

факторів належать макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту.

Згідно з планом стратегічного розвитку Салону «PlanD», в поточному році робота з розробки нових видів продукції буде проводитись в таких напрямках: - впровадження нової косметики з метою, розробка надання нових послуг та відкриття салонів на нових локаціях.

Соціально-культурне середовище включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя.

Природне середовище, як фактор маркетингового макросередовища, для Салону «PlanD» останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища.

В Україні, яка займає одне з останніх місць за показником забезпечення поверхневим стоком води на людину, щорічно скидається у водойми понад 2,5 млрд. кубометрів забруднених стоків.

Екологічні проблеми були головною причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу. Задовольняючи потреби окремих споживачів, Салон «PlanD» враховує інтереси суспільства в цілому. Підприємство використовує енергозберігаючі технології у виробництві, а також закуповує тільки екологічно чисті матеріали для надання послуг. Також підприємство відмовляється від целофанової упаковки на користь паперової, яка є менш шкідливою і краще утилізується.

Науково-технічний прогрес, технологічні зміни справляють значний вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача. Вони впливають на всі елементи маркетингового комплексу, але більш за все проявляється в аспекті інноваційної діяльності.

2.4 Використання оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством

Дослідження внутрішнього маркетингового середовища.

Клієнтурні ринки:

- Ринок проміжних продавців – це сукупність осіб і організацій, які здобувають товар для перепродажу або здачі в оренду.

Таблиця 2.5

Вплив клієнтського середовища на діяльність Салону «PlanD»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Співвідношення ступенів залежності:				
покупця від продавця;	3	3	+1	9
продавця від покупця	3	3	-1	-9
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	2	3	+1	6
Рівень інформованості покупця	3	2	+1	6
Вартість «переходу» до іншого продавця	3	3	+1	9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	3	3	-1	-9
Кількість і концентрація покупців	2	3	+1	6
Еластичність попиту	3	2	-1	-6
Рівень доходів цільових груп покупців	2	3	-1	-6
Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	3	2	+1	6
Оцінка якості обслуговування	3	3	+1	9
Мотивація покупки	3	2	+1	6
Прихильність споживачів до торгової марки	3	3	+1	9
Присутність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	3	1	+1	3

1 – найменш важливий вплив

2 – середньо-важливий вплив

3 – найбільш важливий вплив

- Споживчий ринок – окремі особи та домашні господарства, які купують товари та користуються послугами для особистого або сімейного споживання чи використання.

Найбільший негативний вплив на діяльність компанії чинять наступні фактори:

- високий ступінь залежності продавця від покупця;
- чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів;
- еластичність попиту;
- рівень доходів цільових груп покупців.

Серед позитивно впливаючих факторів відзначені наступні:

- високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість «переходу» до іншого продавця;
- рівень зворотної інтеграції зі споживачами;
- прихильність споживачів;
- оцінка якості обслуговування споживачами;
- рівень інформованості покупця.

У таблиці 2.6. приведений аналіз впливу конкуренції на діяльність компанії.

Найбільший негативний вплив на діяльність компанії чинять відсутність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів, здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін, несформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку, контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведіння на ринку.

Таблиця 2.6

Вплив конкурентного середовища на діяльність Салону «PlanD»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Частка ринку, що обслуговується	3	3	+1	9
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	+1	6
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	-1	-9
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	3	2	-1	-6
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	2	+1	6
Рівень сервісного обслуговування	3	2	+1	6
Види і кількість реклами	3	2	+1	6
Зв'язки з громадськими організаціями	3	2	+1	6
Фінансові цілі	3	2	+1	6
Відношення до ризику	2	2	-1	-4
Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	3	3	-1	-9
Контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведіння на ринку	2	3	-1	-6

1 – найменш важливий

2 – середньо-важливий

3 – найбільш важливий

Найбільший негативний вплив на діяльність компанії чинять відсутність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів, здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін, несформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку, контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведіння на ринку.

Серед позитивно впливаючих факторів відзначені – частка ринку, що обслуговується, імідж, досвід, рівень сервісного обслуговування, види і кількість реклами.

Вплив постачальника на діяльність Салону «PlanD» проаналізовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив поводження постачальника на діяльність Салону «PlanD»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Цінова еластичність продукції	3	3	-1	-9
Наявність компаній – постачальників матеріалів	3	3	+1	9
Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)	2	3	-1	-6
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	3	2	+1	6

1 – найменш важливи, 2 – середньо-важливий

3 – найбільш важливий

Аналіз таблиці 2.7. дозволяє зробити наступні висновки. Найбільший позитивний вплив на діяльність компанії роблять наступні фактори діяльності постачальника:

- Наявність компаній – постачальників якісних матеріалів;
- Розмір витрат постачальника при зміні покупця.

Негативно впливають наступні фактори:

- Цінова еластичність продукції;
- Розмір витрат покупця при зміні постачальника.

Висновки до розділу 2

Досліджено організаційно-правові засади функціонування Салону «PlanD» та розглянуто його загальну характеристику за допомогою проаналізованої і прогнозованої динаміки росту ефективності компанії протягом 2018 – 2022

років, що були створені власниками салону. Встановлено, що Салон «PlanD» спеціалізується на наданні послуг споживачу на професійному рівні, використовуючи професійні якісні матеріали, обладнання і висококваліфікований персонал.

Підводячі підсумки можна відзначити, що враховуючи швидке зростання обсягу ринку салонів краси преміум класу в Києві, який простежується протягом останніх трьох років, можна прогнозувати збільшення ємності даного ринку на рівні біля 40% на рік.

У випадку з салоном краси преміум класу Салону «PlanD» головними цілями є розширення частки ринку, залучення нових клієнтів і збільшення прибутку. Виходячи з цього, при виборі маркетингової стратегії доцільна атакуюча або наступальна стратегія.

У ході вивчення діяльності організації був зроблений висновок, що салон краси преміум класу «PlanD» – це успішно функціонуючий комплекс, який позитивно зарекомендував себе серед клієнтів, що займається наданням послуг, спрямованих на формування краси шкіри та видалення волосся для жінок.

Основні економічні показники підприємницької діяльності салону краси преміум класу Салону «PlanD» представлені за період 2021-2022 рр.

Аналізуючи представлені показники, можна зробити наступні висновки: показники 2022 року значно перевищують показники 2021 року. Виручка салону краси зросла на 75168,5 тис. грн, що становить 131,55 %. Проте зросли і витрати на матеріали на 25003,5 тис. грн (166,6%). Причини зростання витрат будуть розглянуті далі. Збільшення витрат не призвело до зниження прибутку, яка склала в 2022 році 166896 грн. або 115,3 % щодо 2021 року.

Основними факторами прибутковості підприємства є: збільшення асортименту та підвищення якості послуг.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка функціональних стратегій підприємства

Салон «PlanD» має на меті щорічне збільшення обсягу продажів послуг у 1,5 рази і власної частки на ринку на 3%, щорічне збільшення росту чистого доходу на 5%, досягнення переваги над конкурентами, підвищення престижу і поліпшення іміджу Салону «PlanD», поліпшення соціальних умов службовців, розвиток інших видів діяльності; зниження роздрібних цін на ті ж товари, що пропонують конкуренти, збільшення торгової площі, залучення нових клієнтів, поліпшення сервісного обслуговування клієнтів. Кінцева мета обраної стратегії - залучення більшого числа клієнтів, що забезпечує більший обсяг продажів і, відповідно, більший прибуток.

Досягнення цих цілей можливе завдяки вдосконаленню збутової стратегії Салону «PlanD».

На формування збутової стратегії Салону «PlanD» впливає багато факторів. Найважливіші серед них:

- продукція та послуги, які пропонує підприємство;
- мікросередовище підприємства (його цілі та ресурси (фінансові, технологічні, технічні, людські тощо));
- споживчі аудиторії (їх потреби, смаки та уподобання);
- умови конкуренції;
- зовнішні чинники.

Салон «PlanD» використовує прямий метод збуту, який передбачає продаж товару споживачеві підприємством без використання будь-яких посередників. Підприємство має добре підготовлену групу майстрів та адміністраторів, які знають товар, що пропонують, і можуть довести його переваги над товарами конкурентів.

В умовах сьогодення, коли Салон «PlanD» змушений боротися за своїх клієнтів, конкуруючи з іншими салонами в різноманітних сферах діяльності, питання стратегічного розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Адже нові часи потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення успішного бізнесу.

Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, яке має широкий асортиментний ряд, ускладнено визначенням напрямів діяльності, які можуть бути найбільш перспективними з позицій прибутковості, перспектив розвитку ринку, зростання вартості активів тощо.

Принципи реалізації стратегії Салону «PlanD» базуються на врахуванні етапу життєвого циклу товарів. Залежно від певної стадії життєвого рівня товару формулюється стратегічна політика фірми, взаємозв'язок складових якої має певну послідовність (рис. 3.1).

Збутова політика Салону «PlanD» має бути побудована таким чином, щоб забезпечити підприємству найкращі конкурентні позиції на ринку за найоптимальнішого розміру витрат. Зростання рівня конкуренції на сучасному ринку приводить до того, що керівництво Салону «PlanD» має вирішити п'ять основних проблем збуту завдяки власній збутовій політиці (табл. 3.1).

Збутова політика кожного підприємства має вирішити окреслені проблеми. Тому збутова політика в сучасному розумінні складається з трьох частин:

- план збуту (підприємства мають визначитися, який обсяг продукції слід продавати);
- логістика (фізичний процес доставки продукту покупцеві, разом з інформаційними потоками, що мають забезпечити його ефективність);
- обслуговування покупців (включає всі аспекти відносин між продавцем і покупцями, до яких входить стабільний час виконання замовлення, ефективний зв'язок і постійна наявність послуги).

Салону «PlanD» використовує прямий метод збуту продукції з трьох можливих варіантів зображених на рис. 3.2).

Прямий метод збуту передбачає продаж товару та надання послуг споживачеві підприємством без використання будь-яких посередників. Для ефективного здійснення цього методу підприємство має гарно підготовлену команду, яка:

- ретельно ознайомилася з продукцією (знання товару та послуг, розуміння його особливостей та характеристик означає розуміння його корисності для споживачів);
- вивчила аналогічну продукцію та послуги конкурентів (знання товарів, що продають конкуренти, дає можливість продавцеві протиставити їхнім перевагам і відповідні недоліки);
- планують передпродажну презентацію товарів (презентація має відбуватися таким чином, щоб наочно продемонструвати потенційним споживачам корисність і переваги пропонованої продукції).

Вхідними елементами є фактори виробництва, які використовуються або споживається на підприємстві. Фактори виробництва, які зайняті безпосередньо у виробництві, виражаються у вигляді суми капіталу, спожитого факторами виробництва. Вихідними елементами є продукція, вироблена за певний період.

Надається у формі кількісних показників, більшість з яких виражається об'ємом виробництва, який розглядається як природний вихід підприємства. Або буває представлений як значення показника доходу, обсягів продажів, доданої вартості тощо.

Отож, шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства виступають сформованим комплексом конкретних заходів, які повинні привести до зростання ефективності діяльності в заданих напрямках.

Процес підвищення економічної ефективності діяльності підприємства варто проводити від окремих його складових до загального ефекту підвищення його економічної ефективності.

Тому стратегія підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства повинна складатися із таких складових:

- 1) характеристика зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на рівень економічної безпеки діяльності підприємства;
- 2) визначення, вивчення та контроль чинників, які зміцнюють або негативно впливають на стійкість та конкурентоспроможність підприємства, його соціально-економічного стану в короткостроковій та середньостроковій (3–5 років) перспективі, іноді на довгострокову перспективу;
- 3) дослідження критеріїв і параметрів показників, що використовуються для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, що несуть смислове навантаження для задоволення інтересів власників та зацікавлених осіб у діяльності такого підприємства і відповідають потребам ринкової ефективності підприємства;
- 4) на основі отриманих даних проводити розробку основних кроків економічної політики діяльності підприємства, куди входить механізм обліку, який безумовно здійснює вплив на економічну ефективність підприємства;
- 5) напрямки функціонування підприємства відповідно до досягнення результатів обраної стратегії.

Напрямки підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства варто реалізовувати в якості відповідного механізму впливу.

Крім того, важливо відзначити, що розроблений механізм забезпечення економічної ефективності на підприємстві передбачає застосування заходів щодо її зміцнення, та орієнтується на проведення.

У табл.3.1 наведено рекомендації щодо використання форм влади та стилів керівництва керівниками у конкретних ситуаціях, а саме при вирішенні наявних організаційних проблем.

Де:

Знак «+» показує, які форми влади і стилі керівництва використовуються конкретним керівником.

Знак «-» показує, які форми влади та стилі керівництва не притаманні керівників.

Таблиця 3.1

Характеристика і обґрунтування застосування підходів до керівництва салону

Підходи до ефективного керівництва	Загальна характеристика	Керівник	Керівник відділу та якості обслуговування	Керуючий з надання послуг	Бухгалтер
1. Форми влади					
Примусу	Вплив через страх Вплив через бажання підлеглих отримати певну винагороду в обмін на виконану дію	-	-	-	+
Законна	Базується на принципах, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності	+	+	+	+
Еталонна	Формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей, здібностей	+	-	-	-
Експертна	Вплив через “розумну” віру, тобто виконавець свідомо і логічно приймає на віру цінність знань експерта	-	+	-	-
Дисциплінарна	Вплив через дотримання стандартів, критеріїв, методик, наказів, інструкцій	+	+	+	+
Інформаційна	Базується на використанні інформації, якою володіє лише менеджер	-	-	+	+
2. Стилi керівництва					
На засадах систем Лайкерта	Лайкерт запропонував 4 системи для підбору	+	-	+	-

	менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника				
Через структуру та увагу до підлеглих	Керівник планує і організовує діяльність групи і свої відносини з нею.	-	-	-	+
На засадах управлінської ґратки Блейка і Моутон	Вони виділили 5 основних стилів керівництва, які враховують інтереси людей та інтереси виробництва	-	-	-	-
На засадах ситуаційної моделі Фідлера	Увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника: взаємовідносини між керівником і членами колективу, структура завдання, посадові повноваження	-	+	-	-
“Шлях-ціль” Мітчела і Хауса	Керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей	+	-	+	-
На засадах врахування життєвого циклу Херсі та Бланшара	Автори вважають, що стилі керівництва залежать від зрілості виконавців, бажання досягти цілі, а також від освіти, досвіду, обізнаності у виконанні конкретних завдань	-	-	-	+
На засадах прийняття рішень Врума та Йеттона	Концентрує увагу на процесі прийняття управлінського	+	-	-	-

	рішення і має 5 стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень				
Узгоджене керівництво	Керівник допомагає підлеглому визначити, що необхідно зробити, яку мотивацію варто застосувати для того, щоб досягнути бажаних результатів	-	-	-	+
Трансформаційне керівництво	Розглядається як здатність керівників надихати та стимулювати підлеглих на досягнення високих результатів, але без прямого суттєвого втручання, а через створення сприятливих умов	-	+	-	-
Засадах попарних вертикальних зв'язків Гріна	Базується на припущенні, що сприйняття керівником підлеглого впливає на поведінку керівника, що у свою чергу зумовлює поведінку підлеглого	-	-	-	+

У таблиці 3.2 представлені результати оцінювання професійних якостей керівників.

Де: «0» - риса відсутня;

«1» - риса майже не характерна (розвинена слабо);

«2» - риса характерна (розвинена достатньо);

«3» - виявляється деколи;

«4» - риса розвинена;

«5» - повністю відповідає (розвинена сильно).

Таблиця 3.2

Результати оцінювання професійних якостей керівників

Фактори, які відображають професійні якості керівників.	Посади керівників			
	Директор	Керівник відділу та якості обслуговування	Керуючий з надання послуг	Бухгалтер
1)Рішучість	3	3	3	3
2)Твердість	3	2	2	2
3)Принциповість	3	2	2	2
4)Організаторські здібності	3	3	3	3
5)Врівноваженість	2	2	2	2
6)Дисциплінованість	3	3	3	3
7)Професійна підготовка	3	3	3	3
8)Досвід роботи	3	2	2	2
9)Комунікабельність	2	2	2	2
10)Авторитет	3	3	3	3
11)Віковий ценз	2	2	2	2
12)Гнучкість	1	2	2	1
13)Компетентність	3	2	3	1
14)Новаторство	1	2	2	1
Всього:	35	33	34	30

Результати оцінювання професійних якостей менеджерів за п'ятибальною шкалою показують, що в загальному керівники мають однаковий рівень професіоналізму, однак перевагу має директор над своїми заступниками.

3.2 Забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства у відповідності до її функціональних складових

Особливої уваги заслуговує представлення заходів зміцнення економічної ефективності підприємства у розрізі саме функціональних складових, так як

кожна з них потребує застосування різних заходів і мір відповідно до змісту та наявних проблем.

Таблиця 3.3

Складові економічної ефективності	Заходи зміцнення економічної ефективності діяльності підприємства
1	2
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створення нових організаційно-виробничих структур ➤ Використання лізингу ➤ Активна участь у міжнародних семінарах ➤ Впровадження передового світового досвіду
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створення структури контролю нарахування та сплати податків ➤ Бути націленим на власні ресурси задля розвитку ➤ Застосування принципів дотримання критичних строків кредитування
Ресурсна	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Вдосконалення систем розрахунків ➤ Підвищення продуктивності праці ➤ Збільшення капіталовкладень ➤ Застосування інноваційного підходу до використання ресурсів
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Наближення рівня оплати праці до рівня розвинутих країн ➤ Залучення робітників до управлінських функцій ➤ Підвищення кваліфікації працівників ➤ Зацікавленість адміністрації підприємства в працевлаштуванні безробітних ➤ Розвиток соціальної інфраструктури підприємства

Напрями та заходи підвищення ефективності функціонування підприємства

Напрямок 1 – управління витратами та ресурсами	Напрямок 2 – розвиток й удосконалення виробництва	Напрямок 3 – удосконалення системи управління компанією
<ul style="list-style-type: none"> • Заходи щодо підвищення поточної виробничої діяльності підприємства, що спонукають підприємство до раціонального використання природно-сировинних ресурсів; • Зростання продуктивності праці і зменшення витрат на виготовлення продукції; • Зниження загальної ресурсомісткості виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> • Прискорення впровадження результатів НТП у практику діяльності підприємства; • Удосконалення організаційної та виробничої систем управління, форм і методів організації, її планування і мотивації; • підвищення якості і конкурентоспроможності виготовленої продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Заходи щодо мобілізації внутрішніх і зовнішніх факторів відносно підприємства. • Зовнішні фактори відносяться до таких, якими управляти майже неможливо, оскільки потребують суттєвих структурних зрушень.

ВИСНОВКИ

На сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого показника рівня економічної ефективності підприємства, тому при розрахунках у чисельнику формули може бути валовий, балансовий, операційний, чистий прибуток, у знаменнику – середні показники загального капіталу (загальні активи), основного капіталу (довгострокові активи), оборотного капіталу (поточні активи).

Деякі автори пропонують вимірювати ефективність діяльності підприємства з різних позицій відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну. Для цього основні показники прибутковості об'єднують в такі групи: показники прибутковості капіталу (активів), продажів, витрат виробництва

Таким чином, можемо зробити такі висновки із проведеного дослідження: Салон краси - заклад, що займається обслуговуванням жінок. До цієї ж галузі обслуговування відносяться салони зачісок і СПА. Салони краси, на відміну від них, займаються в основному роботою з обличчям й тілом людей.

Значення послуг салонів краси полягають у підтриманні краси і здоров'я обличчя, тіла і волосся. Клієнт салону краси має право на інформацію про виготовлювача косметичних засобів, застосовуваних при процедурах, про товари, що продаються в бутику при салоні краси, про режим роботи салону краси (ст. 8 -10 Закону «Про захист прав споживачів»).

Адміністратор салону краси зобов'язаний видати клієнту салону краси товарний або касовий чек, або інший документ, що підтверджує факт оплати послуг і покупки товарів. Салон краси не має право без згоди клієнта спричиняти придбання одних послуг і товарів обов'язковим придбанням інших послуг і товарів (ніяких товарів «з навантаженням» бути не повинно – ст. 16 Закону «Про захист прав споживачів»).

Місія компанії: «створювати мережу салонів в зручних локаціях, які надають професійні послуги, використовуючи кращі матеріали та обладнання.

Оточувати клієток турботою і робити процедури настільки простими і комфортними, щоб вони не здавалися стресовими і займали мінімально можливий час».

Щодо цінової політики салону, то ціни на послуги салон встановлює, орієнтуючись на ціни конкурентів. За останні два роки ціни на послуги зросли всього на 10%, що говорить про те, що фірма хоче залучати клієнтів саме своїми помірними цінами. Що стосується кваліфікації персоналу, то у салоні краси працюють тільки досвідчені спеціалісти з медичною освітою, здатні запропонувати тільки найкращу якість і сервіс. Чистий прибуток салону з кожним роком зростає, що пов'язано із зменшенням витрат та зростанням інших доходів, та зростанням виручки салону, тобто бачимо економічну ефективність надання послуг на підприємстві. Не дивлячись на стійкий попит на послуги салонів краси у Києві, жорстка конкуренція на ринку ускладнює ефективність діяльності підприємства. За 2018-2023 рр. одержаний прибуток не повністю задовольняє керівництво салон «Plan D». Тому, першочерговою задачею для салону «Plan D» є розробка відповідної стратегії, яка дозволить суттєво збільшити прибуток підприємства. Так як підприємство займається і у майбутньому буде займатися реалізацією діяльністю на ринку послуг, то перш за все збільшення прибутку має відбуватися за рахунок розширення дилерської мережі. Стратегія росту передбачає збільшення основних економічних показників діяльності фірми – прибутку, обсягів продажу, ринкової частки.

Сформуємо мету росту нашого підприємства: салон «Plan D» планує досягти збільшення прибутку підприємства – на 50%. Ми проаналізували всі можливі стратегії росту для салону. Найбільш оптимальною стратегією із вищепроаналізованого матеріалу впливає така стратегія – стратегія розвитку товару. Завдяки їй можна досягти збільшення прибутку. Була запропонована стратегія розвитку товару. Для цього пропонується новий вид послуг – платні косметологічні курси для жінок. На курсах жінки зможуть навчитися ексклюзивним методикам по догляду за собою, за своїм тілом, обличчям. В програму курсів пропонуємо включити навчання методикам проведення різних

косметичних процедур. Провівши розрахунки, було встановлено, що чистий прибуток від проекту по впровадженню курсів для жінок у аналізованому салоні краси у розмірі 60 000 грн. на рік, тому даний проект є перспективним і економічно ефективним.

Рівень планованості в багатьох ефективно функціонуючих компаніях демонструє осмисленість і визначеність їх діяльності. Сучасне планування або іншими словами стратегія характеризується усвідомленням його необхідності з метою забезпечення ефективного організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності організації, запобігання втратам і зменшення.

Таким чином, під економічною ефективністю розуміють максимальну вигоду, яку можна отримати за мінімальних затрат у процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу. Проблема підвищення ефективності виробництва та діяльності підприємства загалом полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю затрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Одним з основних напрямів є ресурсний, який базується на необхідності проведення детального аналізу використання наявних матеріальних та трудових ресурсів. Із вищесказаного можемо дійти висновку, що тільки комплексне використання наведених напрямів зможе вплинути на темпи зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. - Тернопіль: Лілея, 1997.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. / І.М. Бойчик. – [вид. 2-ге, доп. і перероб.]. – К.: Атіка, 2013. – 528 с.
3. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 1. – С. 185-190.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства Навч. посіб. / І.М. Бойчик. – [вид. 2-ге, доп. і перероб.]. – К.: Атіка, 2013. – 528 с.
5. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія .- К.: Кондор, 2007 - 234 с.
6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, – 100 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Новий світ - 2000», 2003.
8. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 3. – С. 31-37.
9. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М.
10. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. // Проблеми науки. – 2016. – № 4. – С. 16-23.
11. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К.: КНЕУ, 2014. – 528 с.
12. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К.: КНЕУ, 2011. – 528 с.

13. Завадський Й. С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К.: Кондор, 2006. – 356.
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К. «Знання», 2017. – с. 243.
15. Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі). – Актуальні проблеми економіки. – №4(58), 2018. – с. 143.
16. Керанчук Т. Л., Басюк Т.П. Управління інвестиційними проектами підприємства на основі ціннісно-орієнтованих підходів. Актуал. проблеми економіки. 2016. № 9. С. 137-143.
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Ножак Л.С. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. Посібник . - Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. - 352
18. Красномовець С. О., Невмержицька С. М. Шляхи підвищення ефективності діяльності організації. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (30 березня 2023 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2023. – С. 199-200.
19. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2014. – 697 с
20. Маркетинг: Ситуаційні вправи / За ред. М. Головкиної. - К.: Студцентр, 2012. - 192 с.
21. Маркетинг: Ситуаційні вправи / За ред. М. Головкиної. - К.: Студцентр, 2012. - 192 с.
22. Мерсер Д. ІБМ: Управління в найуспішнішій корпорації світу. - М.: Прогрес, 2001.
23. Морріс Р. Маркетинг: ситуації та приклади. - М.: Банки. Біржі, 2004.
24. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування // Фінанси України. - 2003. - №12(97). - С.37 - 46.

25. Невмержицька С. М., Козир Т. В. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*: Colección de documentos científicos «ΛΟΓΟΣ» con actas de la Conferencia Internacional Científica y Práctica, Panamá, 11 de junio de 2021. Panamá-Vinnitsia: Centro de Estudios Estretégicos & European Scientific Platform, 2021. – С. 42-43. – URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22737/1/11.06_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2021-43-44.pdf

26. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17152/1/Irpin_19.03.20_155-158.pdf

27. Невмержицька С. М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення [Текст] / С. М. Невмержицька, Ю. Є. Шведа // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 24 травня 2017 р.). – 2017. – С. 322-325.

28. Невмержицька С. М. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька, Г. І. Падун // Економічні студії. Науково-практичний журнал. – 2014. – № 3. – С. 57-61.

29. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь// 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

30. Стадник В.В. Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: «Академвидав», 2015. – с. 292.

31. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Європейський ун-т. — К.: Видавництво Європейського університету, 2013. — 232 с.
32. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. Д.Г.Лук'яненка. — К. КНЕУ, 2021.
33. Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: Підручник. — К.: КНЕУ, 2014. — 566 с.
34. Спільник І. Аналіз економічної доданої вартості підприємства. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(4). С. 70-74.
35. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник К.: Професіонал, 2004. «Сучасний менеджмент» (О.Є. Кузьмін);
36. Сідун В.А. Економіка підприємства : Навч. посіб. / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2013.
37. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К. «Каравела», 2019. – 432 с.
38. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2019. – 554 с.
39. Титикало В. С., Невмержицька С. М. Оцінка ефективності бренд-менеджменту компанії. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2022 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2022. Т. 2. С. 200-204. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22838/1/Innovatyka2022_V2_P200-204.pdf
40. Тимофєєнко В. В. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Тимофєєнко, С. М. Невмержицька // Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 грудня 2019 р.; м. Київ). – К.: ТОВ «ВІПО», 2019. – С. 257-260.

41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2021. – 699 с.
42. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами// Фінанси України. — 2019 р. — № 12. — с. 53 — 57.
43. Шушлякова О.В. Моделювання фінансової стратегії підприємства // Научно-технический сборник ХДЕУ. – 2019. - №56.
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2019. – с. 375.
45. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. 2014. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.
46. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 488 с.
47. Цалик С. геній менеджменту // Коментарі. - 2006. - № 42(53). - С. 31.
48. Цимбалюк Л.М. Оптимізація виробничих запасів як один із напрямків управління витратами // Економіст. -2021 р. - №2. – с. 39-41.
49. Циба Т.О., Загірняк Д.М., Саленко О.Ф., Сакур М.О. Фінансова складова корпоративного управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Кременчук: Вид. ПП Щербатих О.В., 2018 - 204с.
50. Яковлев О.І., Устич А.О. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Харківський ін-т управління. — Х.: Консум, 2015. — 88 с.
51. Закон України № 1023-ХІІ від 12.05.1991 "Про захист прав споживачів". 28 с.
52. Stern Value Management. [Electronic Resource] URL: <http://sternvaluemanagement.com/who-we-areconsulting-firm/>
53. N.V. Nederlandse Gasunie: 2018 annual report [Electronic Resource] URL: <https://report2018.gasunie.nl/en>

ДОДАТОК А

Оцінка значущості факторів і ймовірності впливу сильних сторін фірм

№	Фактори	Значення	Значимість	Вірогідність впливу факторів
1.	Стабільний фінансовий стан.	Сильна сторона	4	4
2.	Наявність кваліфікованого персоналу, що дозволяє надавати послуги на високому рівні	Сильна сторона	5	5
3.	Хороша мотивація співробітників	Сильна сторона	4	5
4.	Розвинена інформаційна система і систематизація документообігу.	Сильна сторона	5	5
5.	Низька плинність кадрів.	Сильна сторона	3	4
6.	Наявність налагоджених партнерських відносин.	Сильна сторона	5	5
7.	Висока якість послуг, що надаються	Сильна сторона	5	5
8.	Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта	Сильна сторона	5	3
9.	Система знижок.	Сильна сторона	5	4

Оцінка значущості факторів і ймовірності впливу слабких сторін фірми

№	Фактори	Значення	Значимість	Вірогідність впливу факторів
10.	Відсутність проектного відділу.	Слабка сторона	5	5
11.	Затримка виплат по заробітній платі.	Слабка сторона	5	5
12.	Недостатня рекламна політика.	Слабка сторона	4	5
13.	Низький рівень менеджменту	Слабка сторона	5	5

Оцінка значущості факторів і ймовірності впливу можливостей для фірми

№	Фактори	Значення	Значимість	Вірогідність впливу факторів
14.	Наявність налагоджених партнерських відносин.	Можливість	5	3
15.	Здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів.	Можливість	5	5
16.	Незадоволений попит на послуги деяких фахівців.	Можливість	5	5
17.	Відхід з ринку фірм - конкурентів.	Можливість	4	1
18.	Зниження рівня інфляції.	Можливість	2	1
19.	Зниження податків.	Можливість	2	1
20.	Зростання доходів населення	Можливість	2	2
21.	Поліпшення демографічної ситуації.	Можливість	4	3
22.	Державне регулювання конкуренції в галузі	Можливість	5	5
23.	Поява нових технологій.	Можливість	5	5

Оцінка значущості факторів і ймовірності впливу загроз для фірми

№	Фактори	Значення	Значимість	Вірогідність впливу факторів
24.	Поява конкурентних переваг у конкурентів.	Загроза	5	5
25.	Відсутність бар'єрів входження в галузь.	Загроза	5	4
26.	Поява нових салонів	Загроза	4	4
27.	Підвищення рівня інфляції;	Загроза	2	2
28.	Зростання податків	Загроза	3	1
29.	Нестабільна політико-економічна ситуація в країні	Загроза	5	5
30.	Зниження доходів населення.	Загроза	3	2
31.	Відхід з ринку фірми - постачальника.	Загроза	4	1

ДОДАТОК Б

УДК 338.31

Красномовець С. О., здобувач вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну
Невмержицька С. М., к.т.н, доцент
Київський національний університет технологій та дизайну

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стрімкий розвиток в Україні ринкових відносин потребує від підприємств як використання світового досвіду, так і постійного пошуку своїх нових ідей, підходів, методів у сфері управління ефективністю діяльності. Питання ефективності підприємства займає центральне місце в конкурентній боротьбі за споживача, який обирає більш якісні, сучасні, технологічні, надійні товари або послуги за адекватною ціною, чим створює можливості для стабільного існування підприємства [2, 3]. Останніми роками, через пандемію COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення рф на територію нашої країни, стан економіки значно погіршився. І хоча війна, на жаль, триває, безсумнівно, через певний час бойові дії припиняться, і тоді Україна відновлюватиметься. Саме тому стане ще більш актуальною необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу причин і факторів, що стримують їх розвиток. Для досягнення позитивних результатів діяльності необхідні нові підходи до системи управління ефективністю.

Підприємство працює в певному економічному середовищі, яке впливає на його діяльність. Досконалість податкової та амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система

ліцензування – ці та інші незалежні від підприємства чинники безперечно впливають на ефективність його діяльності. Це зумовлює виділення серед чинників підвищення ефективності діяльності групи неконтрольованих підприємством чинників. Удосконалення механізму економічного впливу на підприємства – основна функція держави на шляху підвищення ефективності роботи суб'єктів національної економіки [3].

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від багатьох чинників. Особлива увага, зазвичай, приділяється двом основним напрямкам підвищення ефективності використання основних фондів, а саме – екстенсивному та інтенсивному [1, 2].

До екстенсивного напрямку відносяться:

- скорочення простоїв устаткування внаслідок підвищення якості ремонтного обслуговування,
- своєчасне забезпечення основного виробництва висококваліфікованим персоналом, сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами та ін.;
- підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування;
- зменшення кількості непрацюючого устаткування тощо.

До інтенсивного напрямку відносяться:

- формування оптимального складу персоналу;
- механізація й автоматизація виробництва;
- заміна діючих технічних засобів на прогресивніші;
- модернізація устаткування;
- впровадження прогресивних технологічних процесів;
- удосконалення управління та організації виробництва і праці;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- збільшення реального фонду робочого часу;
- створення раціональних структур управління;
- створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;
- моральне заохочення працівників;
- поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу;

- удосконалення систем оплати праці;
- застосування системи участі робітників у прибутках тощо.

Кожен із зазначених напрямків різною мірою впливає на ефективність діяльності підприємства. На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

Отже, під економічною ефективністю розуміють максимальну вигоду, яку можна отримати за мінімальних затрат у процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу. Проблема підвищення ефективності виробництва та діяльності підприємства загалом полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожен одиницю затрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Основними напрямками підвищення ефективності роботи підприємства є ресурсний, організаційний та технологічний. Проте отримати найкращий результат та забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва можливо тільки за умови умілого використання усіх названих напрямків.

Література

1. Григораш О.В., Булигіна Д.О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. Приазовський економічний вісник. Випуск 6 (11), 2018. С. 154-158. – URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/30.pdf
2. Денисенко М. П., Гринюк Н. В. Заходи підвищення економічної ефективності діяльності ПРАТ «Чинбар». Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6726> . DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.4
3. Невмержицька С. М., Марценюк С.О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf