

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА  
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ  
ДО ЇЇ ОЦІНКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КВОЛІТІ  
ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»).

Кваліфікаційна робота  
здобувача освітнього ступеня магістр  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент:  
адміністрування діяльності суб'єктів господарювання»

Червою Олександр Сергійовича

Керівник д.е.н., проф. Степанова К. В.

Ревізент: к. е. н., доц. кафедри управління  
в транспортній галузі Дунайського інституту

Національного університету

«Одеська морська академія» Сорока Л. М.

Робота допущена до захисту  
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності  
протокол № 7 від «17» серпня 2025р.

Завідувач кафедри  
Метель Т.К.  
(підпис)

Робота пройшла публічний захист  
на відкритому засіданні ЕК  
«24» серпня 2025р.

Оцінка 85 добре  
(за сestoбальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК  
Мурашко Т.Р.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Економічна сутність управління цілями в системі менеджменту підприємства.....	8
1.2. Сучасні методики оцінки ефективності управління цілями.....	12
1.3. Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» .....	28
2.2. Дослідження системи управління цілями на підприємстві.....	36
2.3. Оцінка ефективності управління цілями на підприємстві.....	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	52
3.1. Теоретичні засади удосконалення системи управління цілями на підприємства.....	52
3.2. Впровадження SMART-системи управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн».....	58
3.3. Визначення ефективності впровадження SMART-системи управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн».....	65
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	77
ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми** визначається тим, що сучасні організації функціонують у надзвичайно динамічному та конкурентному середовищі, де швидкість прийняття рішень, гнучкість стратегій та здатність до адаптації стають ключовими чинниками успіху. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійних соціально-економічних змін саме ефективне управління цілями дозволяє підприємствам і установам забезпечити узгодженість дій, раціональний розподіл ресурсів та досягнення стратегічних результатів.

Цілі виступають фундаментом будь-якої управлінської діяльності, адже вони визначають напрям розвитку, формують критерії оцінки ефективності та створюють основу для мотивації персоналу. Чітке формулювання та системне управління цілями сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах, коли організації стикаються з високим рівнем невизначеності, управління цілями стає не лише інструментом планування, але й засобом забезпечення стійкості та інноваційності.

Особливого значення набуває інтеграція управління цілями з сучасними концепціями стратегічного менеджменту, такими як управління за результатами, збалансована система показників, а також гнучкі методології. Використання цих підходів дозволяє організаціям не лише формулювати стратегічні орієнтири, але й забезпечувати їхню реалізацію через конкретні завдання, показники та індикатори. Таким чином, управління цілями стає ключовим інструментом узгодження стратегічного бачення з операційною діяльністю.

З практичної точки зору актуальність теми зумовлена потребою у підвищенні ефективності управління як у бізнесі, так і в державному секторі та освітніх установах. Для підприємств управління цілями означає можливість швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стабільне зростання. Для освітніх та наукових організацій воно сприяє формуванню чітких пріоритетів розвитку, підвищенню якості освітніх

програм та ефективності наукових досліджень. Для державних інституцій управління цілями є важливим інструментом реалізації політик, спрямованих на соціально-економічний розвиток та підвищення добробуту населення.

Теоретична значущість дослідження полягає у поглибленні розуміння процесів формування, узгодження та реалізації цілей в організаціях різного типу. Практична цінність полягає у можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення систем управління, розробки стратегічних планів та підвищення ефективності діяльності організацій.

Отже, актуальність теми визначається необхідністю пошуку нових підходів до формування та реалізації цілей у сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою, невизначеністю та глобальною конкуренцією. Дослідження у цій сфері має важливе значення як для розвитку теорії менеджменту, так і для практики управління, забезпечуючи організаціям можливість досягати сталого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка заходів з підвищення ефективності управління цілями на підставі вивчення теоретичних засад управління цілями та дослідження ефективності управління ними на ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн».

Відповідно до мети у кваліфікаційній роботі поставлені такі **завдання**:

1. Вивчити теоретичні засади управління цілями на підприємстві.
2. Дослідити систему управління цілями на ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн».
3. Здійснити оцінку ефективності управління цілями на ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн».
4. Розробити SMART-системи управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн».
5. Визначити ефективність впровадження SMART-системи управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн».

**Об'єктом** дослідження у кваліфікаційній роботі є система управління цілями на підприємстві, а **предметом** — теоретичні засади, методики оцінки та практичні підходи до її формування й удосконалення.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів, структурованих за параграфами роботи. Зокрема, для вивчення теоретичних засад управління цілями підприємства застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та класифікації для визначення сутності та різновидів цілей, порівняльний аналіз, систематизацію та критичний огляд літератури для дослідження підходів до оцінювання ефективності, методи структурно-логічного аналізу та моделювання для розкриття принципів побудови системи управління цілями. Для наведення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн», дослідження системи управління цілями на підприємстві та оцінки її ефективності використано методи описового та статистичного аналізу, економічного аналізу. Для розробки SMART-системи управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» та визначення ефективності її впровадження застосовано методи прогнозування, моделювання.

**Інформаційною базою** дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців з управління цілями підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн».

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

- XI Всеукраїнській науково–практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (20 листопада 2025 року, м. Ізмаїл) на тему «Управління за цілями як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Студентом також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником:

- Степанова К. В., Яковенко О. І., Первой О. С. Проектування ефективної системи управління підприємством на засадах SMART-цілей. Київський економічний журнал. 2025. №11.

- Яковенко О. І., Первой О. С. Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві. Економіка і регіон. 2025. №99

- Первой О. С. Сучасні методики оцінки ефективності управління цілями. Трансформація економіки та суспільства: глобальні тенденції та національні перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Суми, 30 листопада 2025 р). Research Europe, 2025. 124 с. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr251130>

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 53 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 76 сторінках друкованого тексту, який включає 7 рисунків і 32 таблиці.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Економічна сутність управління цілями в системі менеджменту підприємства

Управління цілями є фундаментальним елементом сучасної системи менеджменту, що визначає стратегічний напрям розвитку підприємства та забезпечує його адаптивність до змінного середовища. Ціль підприємства — це бажаний стан певних параметрів, досягнення якого є орієнтиром для управлінських дій. Чітко сформульовані цілі дозволяють узгодити дії всіх учасників організаційного процесу, оптимізувати використання ресурсів і досягати бажаних результатів з максимальною ефективністю. У контексті динамічних ринкових умов, зростаючих ризиків та технологічних трансформацій, здатність підприємства формувати, реалізовувати та коригувати цілі стає вирішальною для його стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Процес управління через постановку цілей базується на реалістичному аналізі потенціалу підприємства та наявності необхідних ресурсів. Цілі класифікують за різними ознаками (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація цілей підприємства

Ознака 1	Цілі 2	Характеристика 3
За рівнем деталізації	Загальні	відображають стратегічний напрям розвитку
	Специфічні	деталізують діяльність окремих підрозділів у межах загальної концепції
За рівнем значущості	Стратегічні	спрямовані на вирішення масштабних завдань, що змінюють якісні характеристики підприємства (вихід на нові ринки, модернізація виробництва, оновлення асортименту)
	Тактичні	деталізують окремі етапи реалізації стратегічних намірів (наприклад, проведення ремонту або запуск нової лінії)

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
За часовим горизонтом	Довгострокові	понад 5 років
	Середньострокові	від 1 до 5 років
	Короткострокові	до 1 року, як правило, мають високий рівень деталізації та конкретизації дій.
За змістом	Технологічні	впровадження інновацій, модернізація виробничих процесів, комп'ютеризація, будівництво нових об'єктів
	Економічні	зміцнення фінансової стабільності, зростання прибутковості, підвищення вартості капіталу
	Виробничі	розширення асортименту, покращення якості продукції, зниження витрат
	Адміністративні	підвищення керованості, дисципліни, ефективної взаємодії між працівниками
	Маркетингові	освоєння нових ринків, залучення клієнтів, досягнення конкурентних переваг
	Науково-технічні	створення нових продуктів, впровадження технологій світового рівня
	Соціальні	покращення умов праці, життя і відпочинку, розвиток освітнього та медичного забезпечення, соціальне партнерство

Джерело: розроблено автором за даними [1, 6, 7, 21, 35]

Рациональне використання матеріальних і людських ресурсів передбачає досягнення поставлених завдань з мінімальними витратами та максимальною результативністю. Це можливо завдяки професійним управлінським рішенням, коли команда фахівців діє узгоджено, мотивовано та цілеспрямовано в напрямку реалізації загальних цілей.

Основна мета управлінської діяльності полягає в забезпеченні стабільної прибутковості підприємства через ефективну організацію виробничих процесів, розвиток технічної бази та оптимальне використання кадрового потенціалу, з одночасним підвищенням кваліфікації та стимулюванням творчої ініціативи працівників.

Фінансовий результат, зокрема прибуток, є запорукою стійкості підприємства, адже його накопичення дозволяє зменшити вплив ризиків, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції. Динаміка ринкових умов, зміни у конкурентному середовищі, трансформації фінансових механізмів та глобальні економічні коливання створюють постійну невизначеність.

Менеджмент має бути здатним не лише реагувати на ризики сьогодення, а й передбачати майбутні виклики. Для цього необхідні фінансові резерви та гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін.

Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагають постійного перегляду цілей. На різних етапах життєвого циклу підприємства його цілі трансформуються відповідно до нових викликів і можливостей.

Цілі відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи управління, оскільки саме вони задають орієнтири для всіх рівнів організаційної діяльності. Чітко визначені цілі дозволяють узгодити дії працівників, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити досягнення бажаних результатів із мінімальними витратами. Вони виступають основою для планування, мотивації, контролю та оцінки результативності, створюючи єдину логіку розвитку підприємства.

Стратегічні цілі спрямовують підприємство на вирішення довгострокових завдань, що змінюють його конкурентну позицію, технологічну базу та ринкову присутність. Тактичні — деталізують етапи реалізації стратегії, забезпечуючи гнучкість і адаптивність у поточній діяльності. Короткострокові цілі, у свою чергу, дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища та коригувати дії відповідно до актуальних викликів.

Таким чином, система цілей є не лише інструментом управління, а й джерелом внутрішньої узгодженості, мотивації та стратегічної стійкості підприємства. Її ефективність визначає здатність організації досягати результатів, зберігаючи баланс між ресурсами, ризиками та можливостями.

Взаємозв'язок між управлінням цілями та результативністю підприємства наведено на рис. 1.1.

На рис. 1.1. представлено узагальнену модель взаємозв'язку між управлінням цілями та результативністю підприємства, яка ілюструє логіку управлінського процесу як послідовність взаємопов'язаних етапів — від формулювання цілей до оцінки досягнутих результатів. Кожен елемент цієї схеми є невід'ємною складовою єдиного механізму управління, що забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів та адаптивність до змін.

Модель наочно демонструє, що результативність підприємства не є випадковим наслідком, а формується через цілеспрямовану, мотивовану та системно організовану діяльність, в основі якої лежить стратегічно обґрунтоване управління цілями.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між управлінням цілями та результативністю підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [10, 21, 22, 35]

Управління цілями є не лише інструментом стратегічного планування, а й ключовим чинником забезпечення результативності підприємства. В основі ефективної управлінської діяльності лежить здатність організації формулювати чіткі, узгоджені та досяжні цілі, які слугують орієнтиром для всіх рівнів управління. Саме цілі визначають логіку дій, структуру ресурсного забезпечення та характер управлінських рішень, перетворюючи розрізнені зусилля на цілеспрямований рух до бажаного результату.

Першим етапом цього процесу є формування цілей, що відображають стратегічні наміри підприємства та окреслюють його пріоритети. На основі сформульованих цілей здійснюється узгодження дій між підрозділами, розподіл ресурсів та визначення ключових показників ефективності. Це, своєю чергою, створює основу для мотивації персоналу, адже зрозумілі та значущі цілі

стимулюють працівників до активної участі, підвищують рівень залученості та відповідальності.

Наступним етапом є реалізація управлінських рішень, які спрямовані на досягнення поставлених завдань. У цьому контексті цілі виступають критерієм вибору оптимальних дій, забезпечуючи логіку та послідовність управлінських кроків. Важливим компонентом є моніторинг та коригування, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення, адаптувати стратегії та зберігати гнучкість у змінному середовищі.

Оцінка результативності є завершальним етапом циклу, де досягнення цілей слугує основним критерієм ефективності. Аналіз результатів дозволяє не лише визначити рівень успішності, а й сформулювати нові управлінські підходи, актуалізувати цілі та запустити новий цикл розвитку. Таким чином, управління цілями набуває рис безперервного процесу, що забезпечує стратегічну стійкість, внутрішню узгодженість та здатність підприємства до адаптації.

## **1.2. Сучасні методики оцінки ефективності управління цілями**

Управління цілями в сучасному бізнес-середовищі трансформується з формального планування на динамічний процес стратегічного узгодження, мотивації та адаптації. Ефективність цього процесу вже не обмежується досягненням запланованих показників — вона охоплює здатність організації гнучко реагувати на зміни, раціонально використовувати ресурси, забезпечувати фінансову стабільність і підтримувати внутрішню узгодженість. У зв'язку з цим у науковій літературі сформувалися чотири провідні підходи до оцінки ефективності управління цілями: економічний, ресурсний, фінансовий та комплексний (таблиця 1.2).

Ресурсний підхід зосереджується на раціональному використанні ресурсного потенціалу підприємства — матеріальних, трудових, часових, інформаційних. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація мобілізує свої ресурси для досягнення цілей. Зокрема, О. І. Петков розглядає ефективність як економічну категорію, широко вживану в соціальних науках,

що характеризує співвідношення між заощадженими сукупними витратами уречевленої та живої праці та кінцевим результатом діяльності господарюючого суб'єкта.

Таблиця 1.2

## Підходи до оцінки ефективності управління цілями

Піхід	Автори	Зміст
Економічний	О. І. Петков, І. Назаренко, О. І. Гарафонова, Н. Василюк	Базується на співвідношенні між витратами (матеріальними, трудовими, фінансовими) та отриманими результатами (ефектами), з урахуванням встановлених норм, стандартів і стратегічних орієнтирів.
Ресурсний	Г. А. Місько, І. П. Отенко,	Розглядає ефективність управління як здатність системи досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів. Основна увага приділяється ресурсному потенціалу підприємства, тобто сукупності матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та часових ресурсів.
Комплексний	В. О. Кравченко, І. М. Камінська, Н. В. Ковальчук, А. С. Демидович	Передбачає багатовимірне, системне та професійне оцінювання результативності управлінської діяльності. Він поєднує якісні та кількісні критерії, враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, і базується на використанні сукупності інформативних показників, що дозволяють глибоко аналізувати як загальну ефективність підприємства, так і діяльність його окремих структурних підрозділів.
Фінансовий	С. В. Підгаєць, С. Бегун, С. Б. Довбня, І. В. Папуша	Аналіз фінансового стану підприємства, що базується на системі кількісних показників

Джерело: розроблено автором за даними [11, 17, 22, 23, 33, 39]

І. Назаренко визначає ефективність як економічну категорію, що відображає результативність функціонування системи, вимірювану через співвідношення досягнутого ефекту до витрат фінансових та ресурсних складників. О. І. Гарафонова та Н. Василюк трактують економічну ефективність як багатогранне поняття, що базується на оцінці результативності окремих елементів процесу. Вона демонструє, наскільки раціонально організація використовує наявні ресурси для створення конкурентоспроможних товарів і послуг у порівнянні з визначеними цілями, нормами чи стандартами.

Економічний підхід акцентує на співвідношенні між витратами (уречевленою та живою працею) і кінцевим результатом діяльності. Ефективність у цьому контексті розглядається як економічна доцільність управлінських рішень, що забезпечують приріст результату порівняно з витратами. Зокрема, Г. А. Місько пропонує ефективність визначати, як оцінку використання ресурсів підприємства у ході реалізації стратегії. На думку, І. П. Отенко ефективність доцільно визначати як зв'язок між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, який було вироблено.

Фінансовий підхід базується на коефіцієнтному аналізі та застосуванні моделей, що враховують ділову активність, рентабельність і платоспроможність. Ефективність управління цілями в цьому випадку пов'язується з фінансовою стабільністю та інвестиційною привабливістю підприємства. З позиції фінансового підходу, ефективність управління цілями оцінюється через глибокий аналіз фінансового стану підприємства, що базується на системі кількісних показників. Як зазначають С. В. Підгаєць, С. Б. Довбня, І. В. Папуша, С. Бегун, така оцінка здійснюється за допомогою коефіцієнтного аналізу.

Комплексний підхід інтегрує економічні, ресурсні та фінансові аспекти, доповнюючи їх якісними індикаторами, такими як організаційна культура, мотивація персоналу, стратегічна прозорість і емоційний інтелект керівників. Він дозволяє оцінити глибину управлінського впливу та довгострокову результативність. Зокрема, на думку В. О. Кравченка, ефективність виступає як багатовимірною управлінською характеристикою, що поєднує низку ключових ознак. Вона має комплексний і порівняльний характер, залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, і є основним критерієм оцінки якості та раціональності управлінських рішень. Крім того, ефективність визначає інвестиційну привабливість підприємства, слугуючи індикатором результативності управлінської діяльності в цілому. І. М. Камінська, Н. В. Ковальчук та А.С. Демидович розглядають аналіз ефективності підприємства як багатокомпонентну аналітичну процедуру, що здійснюється на основі обраної методології та включає використання системи інформативних показників.

Такий аналіз спрямований на глибоке, всебічне та професійне оцінювання результативності господарської діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів.

Проблематика ефективності функціонування підприємств є предметом активного аналізу як українських, так і зарубіжних науковців. Незважаючи на значну кількість досліджень, багатовимірність і складність поняття «ефективність» зумовлює існування різних інтерпретацій. Частина дослідників ототожнює ефективність із отриманим ефектом, трактуючи її як абсолютний показник, проте така позиція не враховує відносну природу ефективності, яка завжди передбачає співвідношення результату до витрат. Інші автори пов'язують ефективність із результативністю, хоча остання лише фіксує факт досягнення мети, незалежно від витрат. Натомість ефективність — це позитивна характеристика, що свідчить про раціональне управління ресурсами та процесами.

Зростає також кількість прихильників інтегрованого (комплексного) підходу, які розглядають ефективність як системну категорію, що охоплює економічні, управлінські, ресурсні та фінансові аспекти, дозволяючи оцінити не лише результат, а й якість управлінських рішень, стратегію розвитку та вплив на організаційну культуру.

Для практичного застосування кожного з описаних підходів важливо не лише розуміти їхню теоретичну основу, а й володіти інструментами кількісного вимірювання.

Економічний підхід до оцінки ефективності управління цілями базується на аналізі співвідношення між витратами та отриманими результатами, який дозволяє визначити економічну доцільність управлінських рішень і рівень продуктивності господарської діяльності. Показники економічного підходу до оцінки ефективності управління цілями наведено у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Показники економічного підходу до оцінки ефективності управління  
цілями

Показник	Розрахунок	Нормативне	Що характеризує
----------	------------	------------	-----------------

		значення	
1	2	3	4
Економічна ефективність	Результат / Витрати	>1	Загальну доцільність витрат

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Рентабельність продукції	Прибуток / Собівартість	>20%	Прибутковість виробництва
Витрати на одиницю продукції	Загальні витрати / Обсяг продукції	Залежить від галузі	Рівень ресурсоспоживання
Приріст результату	(Результат поточний – попередній) / попередній	>0	Динаміку економічного зростання

Джерело: розроблено автором за даними [11, 23, 33, 39]

Економічний підхід дозволяє оцінити ефективність управління цілями через призму фінансової доцільності, продуктивності та економії витрат.

Ресурсний підхід акцентує увагу на раціональному використанні матеріальних, трудових, часових та інформаційних ресурсів. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація мобілізує свій потенціал для досягнення цілей.

Показники ресурсного підходу до оцінки ефективності управління цілями наведено у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Показники ресурсного підходу до оцінки ефективності управління цілями

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Що характеризує
Продуктивність праці	Обсяг продукції / Кількість працівників	>100 тис. грн/особу	Ефективність використання людських ресурсів
Фондоємність	Основні фонди / Обсяг продукції	<0,5	Ефективність використання матеріальних ресурсів
Трудоємність	Витрати праці / Обсяг продукції	Залежить від галузі	Інтенсивність трудових витрат
Ресурсоємність	Загальні ресурси / Результат	<1	Загальну ефективність використання ресурсів

Джерело: розроблено автором за даними [11, 17, 33, 39]

Ресурсний підхід дозволяє виявити слабкі місця у використанні ресурсів та оптимізувати управлінські процеси для досягнення цілей з меншими витратами.

Фінансовий підхід оцінює ефективність управління цілями через аналіз фінансової стабільності, платоспроможності та інвестиційної привабливості

підприємства. Він базується на коефіцієнтному аналізі та спеціалізованих моделях.

Показники фінансового підходу до оцінки ефективності управління цілями наведено у таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Показники фінансового підходу до оцінки ефективності управління цілями

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Що характеризує
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Активи	>0,05	Ефективність використання активів
Коефіцієнт ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,2–2,0	Платоспроможність підприємства
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Загальні активи	>0,5	Надійність фінансової структури
Індекс інвестиційної привабливості	Комплексна модель (наприклад, Романа Ліса)	>1	Потенціал для залучення інвестицій

Джерело: розроблено автором за даними [9, 33, 39]

Фінансовий підхід дозволяє оцінити ефективність управління цілями через призму фінансової стійкості, прибутковості та здатності підприємства до розвитку.

Комплексний підхід інтегрує економічні, ресурсні та фінансові аспекти, доповнюючи їх якісними показниками, що відображають управлінську культуру, мотивацію, стратегічну прозорість і здатність до адаптації.

Показники комплексного підходу до оцінки ефективності управління цілями наведено у таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Показники комплексного підходу до оцінки ефективності управління цілями

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Що характеризує
1	2	3	4
Інтегральний показник ефективності	Сума зважених коефіцієнтів	>0,7	Загальну ефективність управління

1	2	3	4
Індекс мотиваційної залученості	Опитування / аналітика	>70%	Рівень внутрішньої узгодженості
Індекс стратегічної прозорості	Наявність цілей, KPI, звітності	Високий рівень	Відкритість і узгодженість управлінських дій
Індекс адаптивності	Швидкість реакції на зміни / стабільність	Високий рівень	Гнучкість і стійкість організації

Джерело: розроблено автором за даними [11, 17, 22, 23, 33, 39]

Комплексний підхід дозволяє оцінити ефективність управління цілями як багатовимірну систему, що поєднує кількісні та якісні аспекти, забезпечуючи глибоке розуміння управлінського впливу.

### 1.3. Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві

Формування системи управління цілями на підприємстві — це ключовий етап стратегічного менеджменту, який забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і спрямованість на досягнення загальних результатів.

Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві наведено у таблиці 1.7

Таблиця 1.7

#### Підходи до формування системи управління цілями на підприємстві

Підхід	Характеристика	Сильні сторони	Виклики
1	2	3	4
Управління за цілями (MBO)	Спільне встановлення цілей керівництвом і працівниками	- висока мотивація персоналу; - чіткість і вимірюваність цілей	- вимагає часу на узгодження; - може бути складно в умовах змін
Дерево цілей	Ієрархічна структура цілей: (стратегічні → тактичні → оперативні)	- візуалізація зв'язків; - узгодженість між рівнями управління	- складність побудови; - ризик дублювання або суперечностей
Збалансована система показників (BSC)	Враховує фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства	- комплексний підхід; - стратегічна узгодженість	- потребує якісної аналітики; - висока складність впровадження

1	2	3	4
Цільове управління бізнес-процесами	Орієнтація на результат кожного процесу	- підвищення ефективності - чітке розмежування відповідальності	- необхідність реінжинірингу процесів - високі витрати на трансформацію
Кореляційний аналіз узгодженості цілей	Оцінка взаємозв'язку між цілями	- виявлення конфліктів і дублювань - оптимізація стратегічного плану	- складність математичного аналізу - потреба в якісних даних

Джерело: розроблено автором за даними [5, 13, 14, 22]

Управління за цілями (МВО (Management by Objectives)) — це стратегічний управлінський підхід, запропонований Пітером Друкером у 1954 році, суть якого полягає в тому, що менеджери та працівники спільно визначають цілі, які узгоджуються із загальною стратегією організації. Кожен співробітник розуміє, як його особисті завдання сприяють досягненню корпоративних результатів.

Основні принципи управління за цілями включають:

- спільне формулювання цілей, що передбачає участь у встановленні цілей не тільки керівництва, а і працівників;
- індивідуальна відповідальність та розуміння кожного своєї ролі у досягненні цілей підприємства;
- орієнтація на результат, а не на процес;
- регулярний контроль і оцінка, що здійснюється шляхом періодичного порівняння фактичних результатів із запланованими;
- зворотний зв'язок, який забезпечує коригування цілей і дій на основі результатів.

Методика застосування підходу управління за цілями включає шість етапів, зокрема, визначення загальної стратегії, декомпозиція цілей, узгодження цілей із працівниками, реалізація та моніторинг, оцінка результатів, коригування та мотивація (таблиця 1.8)

## Методика застосування підходу управління за цілями

Етап	Зміст
1. Визначення загальної стратегії	1. Формулюється місія, бачення, стратегічні цілі. 2. Визначаються ключові напрямки розвитку.
2. Декомпозиція цілей	1. Стратегічні цілі розбиваються на тактичні та оперативні. 2. Створюється дерево цілей, яке охоплює всі рівні організації.
4. Узгодження цілей із працівниками	1. Керівники обговорюють цілі з підлеглими. 2. Визначаються індивідуальні завдання, які сприяють загальній меті.
5. Реалізація та моніторинг	1. Працівники виконують завдання. 2. Менеджери здійснюють контроль, надають підтримку.
6. Оцінка результатів	1. Порівнюються заплановані та фактичні результати. 2. Визначаються причини відхилень.
7. Коригування та мотивація	1. Вносяться зміни до цілей або методів. 2. Використовуються результати для преміювання, навчання, розвитку.

Джерело: розроблено автором за даними [11, 17, 22, 39]

Таким чином, управління за цілями (МВО) — це системний підхід до організації діяльності підприємства, що передбачає узгодження індивідуальних завдань працівників із загальною стратегією розвитку. Його впровадження відбувається поетапно, починаючи з формування стратегічного бачення і завершуючи коригуванням дій на основі отриманих результатів. Кожен етап має свою логіку, зміст і управлінське навантаження, що дозволяє перетворити цілі на інструмент розвитку, мотивації та відповідальності.

Першим кроком у побудові системи МВО є визначення загальної стратегії підприємства. На цьому етапі керівництво формулює місію організації, окреслює її бачення майбутнього та визначає стратегічні цілі, які мають бути досягнуті в середньо- або довгостроковій перспективі. Ці цілі мають відображати ключові напрямки розвитку, враховувати зовнішнє середовище, конкурентні переваги та внутрішні ресурси. Важливо, щоб стратегічні орієнтири були не лише логічно обґрунтованими, а й емоційно резонансними — такими, що здатні об'єднати команду навколо спільного сенсу.

Наступним етапом є декомпозиція цілей, тобто їх деталізація та розподіл за рівнями управління. Стратегічні цілі трансформуються у тактичні — для

окремих функціональних напрямків, а ті, своєю чергою, розбиваються на оперативні завдання, що реалізуються на щоденному рівні. Така ієрархічна структура дозволяє створити дерево цілей, яке охоплює всі рівні організації та забезпечує логічну узгодженість між ними. Важливо, щоб кожна підціль підтримувала вищу мету, а не існувала ізольовано, що потребує ретельного аналізу зв'язків і потенційних суперечностей.

Коли цілі сформовані, їх необхідно узгодити з працівниками, що здійснюється на наступному етапі. Керівники обговорюють цілі зі своїми підлеглими, пояснюють їх зміст, очікувані результати та критерії оцінки. У процесі діалогу визначаються індивідуальні завдання, які кожен працівник бере на себе, розуміючи їх зв'язок із загальною метою організації.

Реалізація узгоджених цілей відбувається в межах поточної діяльності підприємства. Працівники виконують свої завдання, орієнтуючись на чітко визначені очікування, а менеджери здійснюють контроль, надають підтримку, консультують і коригують дії у разі потреби. Моніторинг результатів є невід'ємною частиною цього етапу, адже дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність дій та забезпечувати зворотний зв'язок.

Після завершення певного періоду реалізації цілей проводиться оцінка результатів. Вона передбачає порівняння запланованих показників із фактичними, аналіз причин успіхів або невдач, а також виявлення системних бар'єрів, які могли вплинути на виконання завдань. Оцінка має бути не лише кількісною, а й якісною, з урахуванням контексту, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх трансформацій.

Завершальним етапом є коригування цілей або методів їх досягнення, а також використання отриманих результатів для мотивації персоналу. Якщо певні цілі виявилися недосяжними або втратили актуальність, вони переглядаються, адаптуються або замінюються. Водночас досягнення стають основою для преміювання, професійного розвитку, навчання та формування нових управлінських рішень. Таким чином, управління за цілями перетворюється на динамічну систему, здатну реагувати на зміни, підтримувати мотивацію та забезпечувати стратегічну узгодженість усіх рівнів організації.

У своїй сутності МВО — це не лише техніка планування, а управлінська філософія, яка визнає цінність участі, прозорості та відповідальності. Вона дозволяє перетворити організацію на простір спільного сенсу, де кожна дія має значення, а кожна ціль — це крок до більшої ясності, гідності та професійного зростання.

Збалансована система показників (BSC) є концепцією стратегічного управління, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем у 1992 році. Її метою є перетворити загальну стратегію підприємства на конкретну систему показників, яка охоплює не лише фінансові результати, а й нефінансові аспекти діяльності. BSC дозволяє організації бачити себе в чотиривимірному дзеркалі: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.

У центрі BSC лежить ідея балансу — між короткостроковими і довгостроковими цілями, між зовнішніми очікуваннями і внутрішніми можливостями, між фінансовими показниками і людським капіталом. Основні принципи цієї системи включають:

- інтеграцію стратегії та операційної діяльності, що виявляється в тому, що кожен показник має бути пов'язаний із стратегічною метою;

- вимірюваність і прозорість, який реалізується за рахунок формулювання цілей у вигляді чітких, кількісних або якісних індикаторів;

- баланс між перспективами, оскільки жодна сфера не домінує — всі чотири перспективи мають однакову вагу;

- зв'язок між причинами і наслідками, оскільки внутрішні процеси і навчання впливають на клієнтське задоволення, що, своєю чергою, формує фінансові результати;

- мотивація через усвідомлення, що реалізується за рахунок розуміння працівниками, як їхня діяльність впливає на загальний успіх.

BSC пропонує розглядати діяльність підприємства через чотири ключові перспективи, зокрема, фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання і розвиток (таблиця 1.9).

Ключові перспективи діяльності підприємства відповідно до  
Збалансованої системи показників

Ключова перспектива	Показники (індикатори)
Фінансова	прибутковість, рентабельність, зростання доходів
Клієнтська	задоволеність клієнтів, лояльність, частка ринку
Внутрішні процеси	ефективність, якість, інноваційність операцій
Навчання і розвиток	компетенції персоналу, корпоративна культура, технологічна готовність

Джерело: розроблено автором за даними [11, 17, 22, 23, 33, 39]

Для кожної перспективи формулюються стратегічні цілі, які мають бути узгоджені між собою. Кожна стратегічна ціль отримує індикатор — кількісний або якісний показник, який дозволяє оцінити її досягнення. Наприклад, для цілі «Підвищити задоволеність клієнтів» може бути обраний показник «Індекс NPS» з цільовим значенням 75%.

Після встановлення індикаторів за кожною стратегічною перспективою розроблюється стратегічна карта, яка є візуальною моделлю, яка показує взаємозв'язки між цілями в різних перспективах. Вона дозволяє побачити логіку причинно-наслідкових зв'язків, наприклад, інвестиції в навчання персоналу покращують внутрішні процеси, що підвищує задоволеність клієнтів і, врешті-решт, фінансові результати.

Збалансована система показників є динамічною системою, яка потребує регулярного оновлення. Показники мають аналізуватися щомісяця або щокварталу, а цілі — коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі. Важливо, щоб аналіз був не лише технічним, а й рефлексивним, з урахуванням етичних, емоційних і культурних чинників.

Цільове управління бізнес-процесами — це сучасний підхід до організації діяльності підприємства, який фокусується не лише на тому, як виконуються процеси, а насамперед на тому, для чого вони існують. У центрі уваги — кінцева мета, яку має забезпечити кожен процес, а також його внесок у досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід поєднує логіку процесного управління з принципами стратегічного менеджменту, дозволяючи побудувати узгоджену, гнучку та результативну систему управління, де кожен

процес — це не просто ланцюг дій, а інструмент досягнення ціннісно значущих результатів. На відміну від традиційного процесного підходу, який зосереджується на оптимізації процедур, цільове управління починається з визначення бажаного результату. Лише після цього формується логіка процесу, визначаються ресурси, відповідальні особи, індикатори ефективності. Це означає, що ціль — первинна, а процес — вторинний, що дозволяє уникнути формалізму, зосередитися на реальній цінності для клієнта, партнера чи суспільства. Методика впровадження цільового управління бізнес-процесами передбачає такі етапи, як визначення стратегічних цілей, ідентифікація ключових бізнес-процесів, формулювання цільових результатів для кожного процесу, побудова карти процесів і відповідальностей, впровадження системи моніторингу та зворотного зв'язку, постійне вдосконалення процесів (таблиця 1.10).

Таблиця 1.10

## Методика впровадження цільового управління бізнес-процесами

Етап 1	Зміст 2
1. Визначення стратегічних цілей	Першим кроком є чітке формулювання стратегічних орієнтирів організації. Це можуть бути цілі, пов'язані з прибутковістю, інноваційністю, соціальним впливом, якістю обслуговування тощо. Важливо, щоб ці цілі були конкретними, вимірюваними та емоційно значущими для команди.
2. Ідентифікація ключових бізнес-процесів	Далі визначаються ті процеси, які мають прямий вплив на досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути процеси продажу, обслуговування клієнтів, розробки продукту, управління персоналом, фінансового планування тощо.
3. Формулювання цільових результатів для кожного процесу	Кожен процес отримує чітко визначену мету — тобто очікуваний результат, який він має забезпечити. Наприклад, процес «обслуговування клієнтів» може мати ціль «досягти рівня задоволеності не нижче 90%».
4. Побудова карти процесів і відповідальностей	На цьому етапі створюється візуальна модель бізнес-процесів, яка показує логіку виконання дій, точки входу і виходу, відповідальних осіб, ресурси, що використовуються, індикатори ефективності.
5. Впровадження системи моніторингу та зворотного зв'язку	Для кожного процесу встановлюються ключові показники ефективності (КПІ), які дозволяють відстежувати його результативність. Важливо, щоб ці показники були пов'язані з цільовими результатами, а не лише з обсягами чи швидкістю виконання.
6. Постійне вдосконалення процесів	Цільове управління передбачає безперервне навчання і адаптацію. Якщо процес не забезпечує очікуваного результату, він переглядається, змінюється або трансформується.

Джерело: розроблено автором за даними [11, 17, 22, 23, 33, 39]

Таким чином, цільове управління бізнес-процесами — це сучасна управлінська парадигма, яка дозволяє організації бути не лише ефективною, а й осмисленою.

У складних організаційних системах, де стратегічні, тактичні й оперативні цілі переплітаються між собою, виникає потреба у виявленні рівня їх узгодженості. Кореляційний аналіз — це метод, який дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язки між цілями, визначити ступінь їх логічної, функціональної та стратегічної відповідності, а також виявити потенційні конфлікти, дублювання або розриви.

Цей підхід поєднує математичну точність із стратегічною інтуїцією, дозволяючи побачити не лише структуру цілей, а й динаміку їх взаємодії — як вони підтримують або послаблюють одна одну, як формують загальну траєкторію розвитку.

Кореляційний аналіз узгодженості цілей базується на вимірюванні сили та напрямку зв'язку між різними цілями або показниками, що їх репрезентують. Якщо дві цілі мають високий позитивний кореляційний зв'язок, це означає, що досягнення однієї сприяє досягненню іншої. Якщо зв'язок негативний — можливо, між ними існує конфлікт або конкуренція за ресурси.

Аналіз дозволяє визначити ключові цілі, які мають найбільший вплив на систему; виявити ізольовані або надлишкові цілі, що не мають зв'язку з іншими; оцінити узгодженість між рівнями управління — стратегічним, тактичним, оперативним; побудувати матрицю взаємозв'язків, яка слугує основою для оптимізації системи управління.

Методика проведення кореляційного аналізу узгодженості цілей включає такі етапи, як формалізація системи цілей, побудова матриці кореляцій, інтерпретація результатів, візуалізація та оптимізація (таблиця 1.11)

Таблиця 1.11

Методика проведення кореляційного аналізу узгодженості цілей

Етап	Зміст
1	2
1.Формалізація	Структурування всіх наявних цілей організації за рівнями,

системи цілей	напрямами, часовими рамками.
---------------	------------------------------

2. Побудова матриці кореляцій	Формується матриця, де кожна ціль порівнюється з іншими за ступенем взаємозв'язку. Для цього використовуються статистичні методи — коефіцієнт кореляції Пірсона, Спірмена або інші, залежно від типу даних.
3. Інтерпретація результатів	Отримані коефіцієнти дозволяють: - визначити сильні позитивні зв'язки (наприклад, $> 0,7$ ), які свідчать про синергію; - виявити негативні зв'язки ( $< -0,3$ ), що можуть сигналізувати про конфлікти; - оцінити нейтральні або слабкі зв'язки, які вказують на відсутність логічної взаємодії.
4. Візуалізація та оптимізація	Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді графів, карт, теплових матриць, що дозволяє побачити структуру системи цілей як мережу взаємодій. На основі цього здійснюється оптимізація, а саме, об'єднання дублюючих цілей, усунення конфліктів, посилення ключових зв'язків.

Джерело: розроблено автором за даними [11, 17, 22, 23, 33, 39]

Кореляційний аналіз узгодженості цілей може бути застосований у різних сферах:

- у стратегічному плануванні для перевірки логіки стратегічної карти;
- для оцінки ефективності підрозділів (чи узгоджені їхні завдання з корпоративними цілями);
- для розробки КРІ, а саме, для вибору показників, які мають реальний вплив;
- для управління проектами, а саме, для виявлення суперечностей між цілями різних команд.

Кореляційний аналіз узгодженості цілей є інструментом, що дозволяє перетворити систему управління на гармонійну, логічно зв'язану і стратегічно ефективну структуру.

**Висновки до 1 розділу.** Управління цілями постає як фундаментальна складова сучасної системи менеджменту, що визначає стратегічну орієнтацію підприємства, забезпечує внутрішню узгодженість дій та формує основу для ефективного використання ресурсів. У динамічному ринковому середовищі, позначеному високим рівнем невизначеності, здатність підприємства

формулювати, реалізовувати та адаптувати цілі набуває вирішального значення для його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку.

Теоретичний аналіз засвідчив, що цілі є не лише інструментом стратегічного планування, а й джерелом мотивації, критерієм оцінки результативності та основою для управлінських рішень. Їх класифікація за рівнем деталізації, значущості, часовим горизонтом і змістом дозволяє структурувати управлінську діяльність, забезпечити її логіку та адаптивність. Водночас, ефективне управління цілями передбачає не лише їх постановку, а й узгодження між підрозділами, моніторинг виконання, коригування дій та оцінку досягнутих результатів.

Сучасні методики оцінювання ефективності управління цілями (економічна, ресурсна, фінансова та комплексна) відображають багатовимірність цього процесу. Вони дозволяють оцінити не лише досягнення запланованих показників, а й якість управлінських рішень, рівень стратегічної узгодженості, ефективність використання ресурсів та вплив на організаційну культуру. Особливої уваги заслуговує комплексний підхід, який інтегрує кількісні та якісні критерії, враховуючи як зовнішні виклики, так і внутрішні чинники розвитку.

Таким чином, управління цілями на підприємстві слід розглядати як цілісну, динамічну та стратегічно орієнтовану систему, що поєднує логіку, мотивацію, адаптацію та оцінку. Її ефективність визначає здатність організації досягати бажаних результатів, зберігаючи баланс між ресурсами, ризиками та можливостями, а також формує основу для сталого розвитку в умовах постійних змін.

## РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» є спеціалізованою випробувальною лабораторією, зареєстрованою в місті Одеса, яка здійснює діяльність у сфері технічного, хімічного та генетичного контролю якості агропромислової продукції. Компанія функціонує з 2018 року та має акредитацію відповідно до міжнародного стандарту ISO/IEC 17025:2017, що засвідчує її компетентність у проведенні лабораторних досліджень.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення незалежної експертизи якості сільськогосподарської продукції, що надходить на внутрішній та зовнішній ринки. Компанія виконує широкий спектр досліджень, включаючи хімічні, фізико-хімічні, хроматографічні, органолептичні та молекулярно-генетичні аналізи. Об'єктами дослідження є рослинні олії, зернові, зернобобові та олійні культури, що становлять основу українського аграрного експорту.

Клієнтами підприємства виступають аграрні виробники, логістичні оператори, портові термінали, експортери, а також державні установи, що здійснюють контроль якості та сертифікацію продукції. Завдяки високому рівню технічної оснащеності, кваліфікованому персоналу та дотриманню міжнародних стандартів, ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» забезпечує достовірність результатів, оперативність обробки запитів та гнучкість у взаємодії з партнерами.

Організаційна структура підприємства є функціональною та включає такі ключові підрозділи:

1.Адміністративний відділ, що відповідає за загальне управління, фінансове планування, кадрову політику та документообіг.

2.Лабораторний сектор, який охоплює хімічну, фізико-хімічну та генетичну лабораторії, оснащені сучасним аналітичним обладнанням.

3.Відділ контролю якості, що здійснює внутрішній аудит, перевірку точності досліджень та валідацію методик.

4.Відділ логістики та інспекції, який забезпечує виїзні перевірки, супровід вантажів, оформлення сертифікатів та взаємодію з портовими структурами.

5.Інформаційно-аналітичний відділ, що відповідає за обробку даних, формування звітності, інтеграцію з клієнтськими системами та підтримку цифрових сервісів.

6.Відділ клієнтського супроводу, який здійснює комунікацію з замовниками, надає консультації, координує процеси сертифікації та забезпечує зворотний зв'язок.

У контексті загальної ефективності, діяльність ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» сприяє підвищенню прозорості аграрного ринку, зниженню ризиків у зовнішньоекономічних контрактах, інтеграції українських виробників у глобальні ланцюги постачання. Компанія виконує функцію незалежного арбітра якості, що є критично важливим для формування довіри між учасниками ринку, забезпечення відповідності міжнародним стандартам та підтримки репутації української продукції на світовій арені.

У контексті аналізу діяльності ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» доцільно перейти до характеристики її активів та джерел їх формування. Як випробувальна лабораторія, підприємство володіє високоспеціалізованими основними засобами, зокрема аналітичним обладнанням для хімічних, фізико-хімічних та генетичних досліджень, лабораторними меблями, комп'ютерною технікою, а також транспортними засобами для виїзних інспекцій. До складу оборотних активів входять витратні матеріали, реактиви, сертифікати, бланки, а також грошові кошти на рахунках.

Динаміка активів ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.1.

У 2022 році необоротні активи становили 9953,6 тис. грн, а оборотні — 6280,4 тис. грн. У 2023 році обидва показники зменшилися: необоротні активи — до 8201,2 тис. грн, оборотні — до 5909,8 тис. грн. У 2024 році спостерігається подальше скорочення: необоротні активи знизилися до 6858,8 тис. грн, а оборотні — до 4165,0 тис. грн.

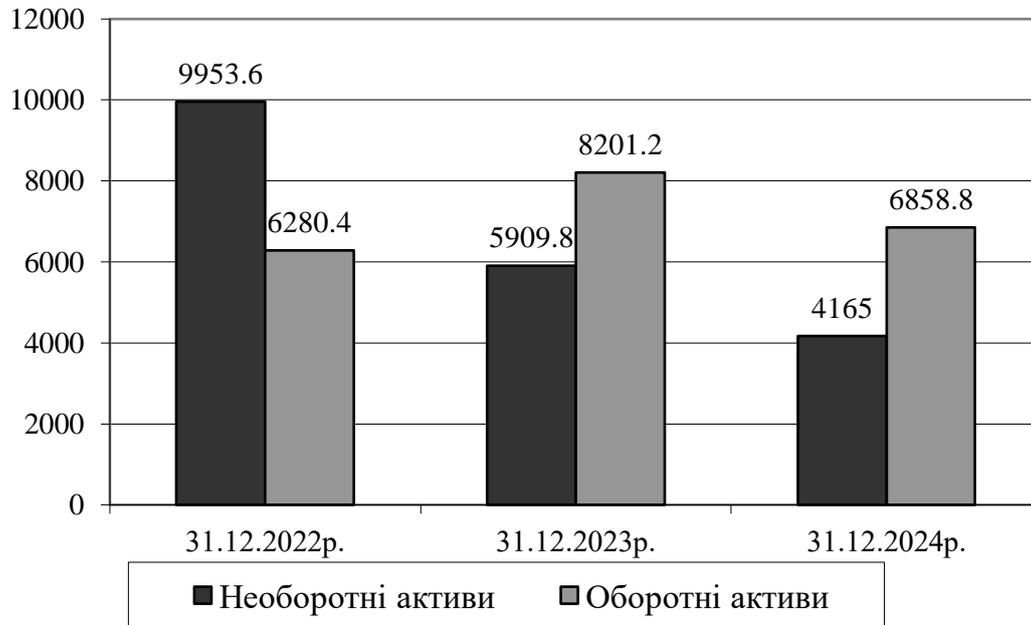


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Загальна тенденція демонструє поступове зменшення обсягів як довгострокових, так і поточних активів, що може свідчити про зміну інвестиційної політики підприємства, оптимізацію ресурсів або вплив зовнішніх економічних чинників. Зменшення оборотних активів, зокрема, може бути пов'язане зі скороченням грошових коштів з 2537,4 тис. грн ур. 2022 р. до 1369,0 тис. грн у 2024р., а також скороченням дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом з 115,6 тис. грн до нуля. Упродовж аналізованого періоду спостерігається нерівномірна динаміка окремих складових оборотних активів, що свідчить про зміну фінансової структури підприємства та його операційної політики.

Показник запасів демонструє нестабільність, зокрема, після незначного рівня у 82 тис. грн у першому періоді, він зростає до 296,9 тис. грн, а потім знову знижується до 91,3 тис. грн., що може свідчити про коливання в обсягах закупівель або зміну підходів до управління складськими залишками. Найбільш вагомим компонентом є дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка зростає з 3321,5 тис. грн до 6347,5 тис. грн, а потім знижується до 4981,8 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість також демонструє зростання з 188,9 тис. грн до 446,5 тис. грн, з подальшим зниженням до 369,6 тис. грн. Витрати майбутніх періодів поступово зростають з 35 тис. грн до 38,9 тис. грн, а потім до 47,1 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів передоплат або авансованих витрат, які будуть реалізовані в наступних періодах. Показник інших оборотних активів з'являється лише в останньому періоді (1,7 тис. грн).

Джерелами формування активів ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» виступають власний капітал, сформований за рахунок статутного фонду та нерозподіленого прибутку, а також залучені кошти. Динаміка джерел формування активів ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.2.

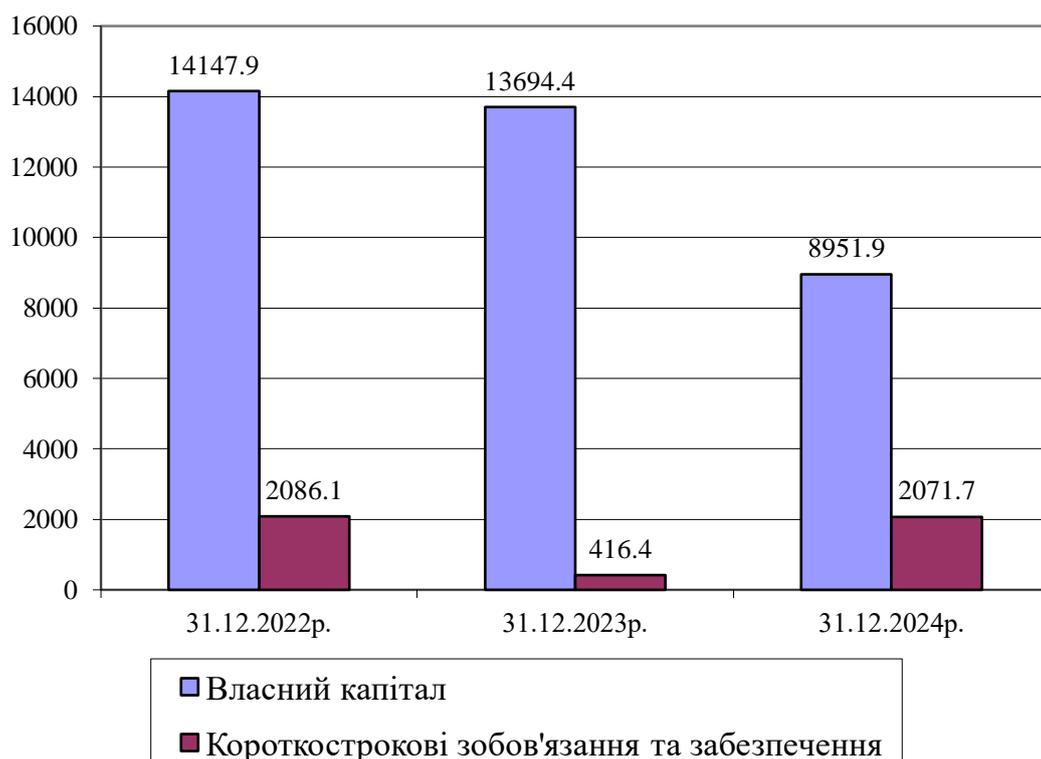


Рис. 2.2. Динаміка джерел формування активів ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

У 2022 році власний капітал становив 14 147,9 тис. грн, а короткострокові зобов'язання — 2086,1 тис. грн. У 2023 році спостерігається незначне зниження власного капіталу до 13 694,2 тис. грн, водночас короткострокові зобов'язання суттєво скоротилися — до 416,4 тис. грн. У 2024 році власний капітал зменшився до 8951,9 тис. грн, а короткострокові зобов'язання знову зросли — до 2071,7 тис. грн.

Упродовж аналізованого періоду структура власного капіталу ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» характеризується стабільністю зареєстрованого (пайового) капіталу, який залишався на рівні 14842,3–14942,0 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у складі засновників або додаткових внесків.

Водночас спостерігається негативна динаміка непокритого збитку, який зростає від 633,2 тис. грн у 2022 році до 5990,1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про накопичення фінансових втрат та зниження прибутковості. Неоплачений капітал фіксується лише у 2022 році (–61,2 тис. грн), що може бути наслідком тимчасової заборгованості засновників за внесками. Загальний обсяг власного капіталу зменшився з 14147,9 тис. грн до 8951,9 тис. грн, що свідчить про поступове зниження фінансової стійкості підприємства та потребує розробки заходів щодо стабілізації його економічного стану.

Короткострокові зобов'язання ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» протягом аналізованого періоду демонструють значні коливання, що свідчить про зміну фінансових навантажень та особливості взаємодії з контрагентами. Загальний обсяг зобов'язань у 2022 році становив 2086,1 тис. грн, у 2023 році різко зменшився до 416,4 тис. грн, а у 2024 році знову зріс до 2071,7 тис. грн. Найбільшу частку у структурі зобов'язань у 2022 році становила кредиторська заборгованість з оплати праці (833,8 тис. грн) та за розрахунками з бюджетом (202,0 тис. грн), що може свідчити про накопичення поточних витрат на персонал та податкові зобов'язання. У 2023 році більшість статей зобов'язань

були мінімальними, зокрема заборгованість перед бюджетом становила лише 2,4 тис. грн, а інші статті не фіксувалися. У 2024 році знову спостерігається зростання зобов'язань, зокрема за розрахунками з бюджетом (795,8 тис. грн), зі страхування (180,6 тис. грн) та з оплати праці (557,7 тис. грн), що свідчить про активізацію господарської діяльності та формування нових фінансових зобов'язань. Динаміка інших поточних зобов'язань також демонструє поступове зниження з 865,9 тис. грн у 2022 році до 309,7 тис. грн у 2024 році. Загалом, аналіз короткострокових зобов'язань свідчить про нестабільність фінансових розрахунків, що потребує посилення контролю за поточними платежами та оптимізації управління обіговими коштами.

Таким чином, проведений аналіз активів та джерел їх формування дозволяє оцінити ресурсний потенціал підприємства, його фінансову стійкість та здатність підтримувати операційну діяльність у коротко- і середньостроковій перспективі. Виявлені тенденції щодо зменшення обсягів необоротних і оборотних активів, а також коливання власного капіталу та короткострокових зобов'язань свідчать про зміну фінансової моделі підприємства, що потребує глибшого розуміння причин таких трансформацій. У цьому контексті доцільним є перехід до аналізу доходів, витрат та фінансових результатів, які відображають ефективність використання наявних ресурсів, рівень прибутковості діяльності та здатність підприємства генерувати економічну додану вартість. Саме ці показники дозволяють комплексно оцінити результативність управлінських рішень та сформулювати висновки щодо перспектив розвитку підприємства.

Аналіз доходів ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

## Аналіз доходів ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення			
				2023-2022рр.		2024-2023рр.	
				+, -	%	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	33038,1	66722,6	56812,1	33684,5	102,0	-9910,5	-14,9
Інші операційні доходи	79,6	107,3	340,6	27,7	34,8	233,3	217,4



Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24142,1	49670,8	41288,9	25528,7	105,7	-8381,9	-16,9
Інші операційні витрати	8359,6	17771,9	20606,3	9412,3	112,6	2834,4	15,9
Разом витрати	32501,7	67442,7	61895,2	34941	107,5	-5547,5	-8,2

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Упродовж аналізованого періоду витрати ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» демонструють значну змінність, що свідчить про активну трансформацію операційної діяльності підприємства. Основну частку витрат становить собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), яка у 2022 році становила 24 142,1 тис. грн, у 2023 році зросла до 49 670,8 тис. грн (збільшення на 25 528,7 тис. грн або 105,7%), а у 2024 році знизилася до 41 288,9 тис. грн (зменшення на 8381,9 тис. грн або -16,9%). Така динаміка може бути пов'язана з розширенням обсягів реалізації у 2023 році та подальшою оптимізацією витрат у 2024 році. Інші операційні витрати також демонструють зростання: з 8359,6 тис. грн у 2022 році до 17 771,9 тис. грн у 2023 році (збільшення на 9412,3 тис. грн або 112,6%), а у 2024 році — до 20 606,3 тис. грн (зростання на 2834,4 тис. грн або 15,9%), що свідчить про активізацію супутніх витрат, зокрема адміністративних, консультаційних або логістичних. Загальна сума витрат підприємства зросла з 32 501,7 тис. грн у 2022 році до 67 442,7 тис. грн у 2023 році (збільшення на 34 941,0 тис. грн або 107,5%), а у 2024 році знизилася до 61 895,2 тис. грн (зменшення на 5547,5 тис. грн або -8,2%).

Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.3.

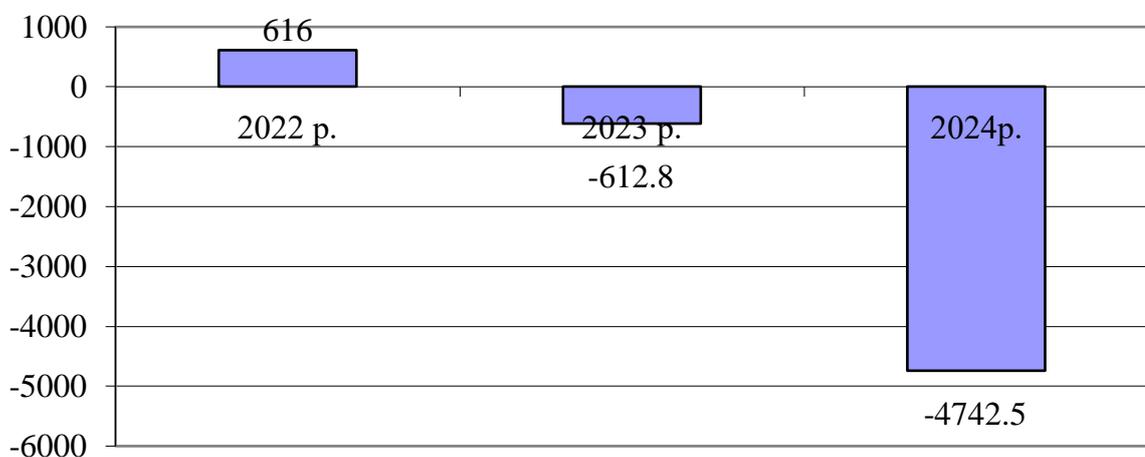


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

На рисунку представлено стовпчикову діаграму, що демонструє динаміку чистого прибутку (збитку) ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за період 2022–2024 років. У 2022 році підприємство отримало позитивний фінансовий результат — чистий прибуток у розмірі 616 тис. грн, що свідчить про ефективне співвідношення доходів і витрат. Проте вже у 2023 році спостерігається перехід до збитковості — чистий збиток становив –612,8 тис. грн, що може бути наслідком різкого зростання витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції та операційних витрат. У 2024 році фінансовий результат підприємства суттєво погіршився — чистий збиток досяг –4742,5 тис. грн, що свідчить про системне зниження прибутковості та потребує глибокого аналізу причин.

## **2.2. Дослідження системи управління цілями на підприємстві**

Від чіткості формулювання, узгодженості та системності реалізації цілей залежить ефективність роботи організації загалом. З метою дослідження системи управління цілями на ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн», аналізуються її суб'єкти, компоненти, методи та внутрішні документи, що регулюють процес цілепокладання.

Зокрема, суб'єктами управління цілями на ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» є керівник підприємства, керівники структурних підрозділів та працівники. Загальні стратегічні орієнтири формує керівник підприємства, а відповідають за локальні виробничі або адміністративні завдання керівники структурних підрозділів.

Функції суб'єктів управління цілями на ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» наведено у таблиці 2.3.

Працівники є активними суб'єктами управління цілями, а не лише виконавцями. З метою виявлення рівня реалізації функцій суб'єктами управління цілями на ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» працівникам було запропоновано пройти анкетування. Кожне твердження в анкеті стосувалося окремого аспекту системи управління цілями (формулювання, комунікація, узгодженість, участь працівників тощо).

Таблиця 2.3

Функції суб'єктів управління цілями на ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн»

Суб'єкт	Функції
Керівник	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування стратегічних цілей підприємства на коротко- та довгострокову перспективу.</li> <li>2. Затвердження пріоритетів і ключових напрямів діяльності.</li> <li>3. Комунікація цілей до керівників підрозділів та забезпечення їх розуміння.</li> <li>4. Контроль за реалізацією цілей на всіх рівнях управління.</li> <li>5. Оцінка результатів досягнення цілей та прийняття рішень щодо коригування стратегії.</li> <li>6. Забезпечення ресурсами (фінансовими, людськими, інформаційними) для досягнення поставлених цілей.</li> </ol>
Керівники структурних підрозділів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трансформація стратегічних цілей підприємства у конкретні завдання для підрозділу.</li> <li>2. Формулювання операційних цілей для працівників підрозділу.</li> <li>3. Організація виконання цілей у межах функціональної відповідальності.</li> <li>4. Моніторинг прогресу та оперативне реагування на відхилення.</li> <li>5. Збір і передача зворотного зв'язку керівництву щодо досяжності, актуальності та ефективності цілей.</li> <li>6. Мотивація працівників до досягнення цілей через індивідуальні плани, оцінку результатів і визнання досягнень.</li> </ol>
Працівники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь у формуванні цілей</li> <li>2. Узгодження індивідуальних цілей із загальноорганізаційними</li> <li>3. Виконання та самоконтроль</li> <li>4. Зворотний зв'язок і оцінка</li> </ol>

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Респонденти мали оцінити ці твердження за п'ятибальною шкалою, де: 1 бал — твердження зовсім не відповідає дійсності, 2 бали — переважно не відповідає дійсності, 3 бали — частково відповідає дійсності, 4 бали — переважно відповідає дійсності, 5 балів — твердження повністю відповідає дійсності.

Анкета включала такі питання:

1. Цілі моєї роботи чітко сформульовані та узгоджені з цілями підприємства.

2. Керівник мого підрозділу регулярно обговорює з нами цілі та очікувані результати.

3. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення загальних цілей підприємства.

4. На підприємстві існує система оцінки досягнення цілей, яка застосовується послідовно.

5. Я маю можливість впливати на формулювання цілей, що стосуються моєї роботи.

Для обробки результатів анкетування було здійснено розрахунок середнього балу за кожним твердженням, що дозволило кількісно оцінити рівень реалізації відповідної управлінської функції. Питання, які отримали найнижчі середні оцінки, були визначені як зони проблем, що потребують першочергової уваги. Інтерпретація результатів здійснювалася за наступною шкалою: 4,5–5 балів свідчать про те, що функція виконується ефективно; 3–4 бали — функція виконується частково, але потребує вдосконалення; 1–2 бали — функція не виконується або реалізується формально, без належної системності.

В опитуванні взяли участь 32 працівника ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн».

Результати опитування працівників ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» щодо рівня реалізації функцій суб'єктами управління цілями наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати опитування працівників ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» щодо рівня реалізації функцій суб'єктами управління цілями

Питання	Бали					Середній бал
	1	2	3	4	5	
1. Цілі моєї роботи чітко сформульовані та узгоджені з цілями підприємства.	0	3	15	9	5	3,5
2. Керівник мого підрозділу регулярно обговорює з нами цілі та очікувані результати.	2	5	25	0	0	2,7

3. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення загальних цілей підприємства.	2	11	17	2	0	2,6
4. На підприємстві існує система оцінки досягнення цілей, яка застосовується послідовно.	3	15	14	0	0	2,3
5. Я маю можливість впливати на формулювання цілей, що стосуються моєї роботи.	2	9	11	8	2	3,0
Загальна оцінка	-	-	-	-	-	2,8

Джерело: розроблено автором

Для узагальнення результатів анкетування було складено таблицю, яка відображає розподіл відповідей працівників за кожним твердженням та відповідний середній бал. Найвищу оцінку отримало твердження «Цілі моєї роботи чітко сформульовані та узгоджені з цілями підприємства» — середній бал становить 3,5, що свідчить про часткову узгодженість індивідуальних завдань із загальною стратегією. Водночас найнижчі оцінки отримали твердження «На підприємстві існує система оцінки досягнення цілей, яка застосовується послідовно» (2,3 бала) та «Я розумію, як моя робота впливає на досягнення загальних цілей підприємства» (2,6 бала), що вказує на слабку комунікацію стратегічних орієнтирів і відсутність системного моніторингу. Загальна середня оцінка за всіма питаннями становить 2,8 бала, що свідчить про низький рівень реалізації функцій управління цілями на підприємстві та потребу в їх структурному вдосконаленні.

З метою оцінки ефективності управлінських практик у ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» було здійснено аналіз методів, що використовуються в системі управління цілями. Таблиця нижче демонструє, що компанія застосовує окремі інструменти цілепокладання, такі як аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, формулювання цілей (SMART), встановлення ключових показників (KPI), оцінка досягнення цілей, контроль реалізації цілей, цілі в межах проєктів, використання елементів стратегічного планування (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Методи, що використовуються в системі управління цілями,  
ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн»

Метод	Зміст та призначення	Застосування на
-------	----------------------	-----------------

		ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»
1	2	3
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринку, клієнтських очікувань, змін у стандартах, конкурентного середовища	Здійснюється епізодично, без системного моніторингу. Вплив на постановку цілей обмежений.
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, компетенцій персоналу, технічного забезпечення, внутрішніх процесів	Проводиться фрагментарно, переважно в межах технічних аудитів. Не використовується для стратегічного планування.

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Формулювання цілей (SMART)	Постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей	Ознаки SMART присутні в окремих проєктах, але не є загальною практикою. Часто цілі нечіткі або надто загальні.
Встановлення ключових показників (KPI)	Визначення кількісних індикаторів для оцінки ефективності	KPI застосовуються вибірково, без узгодження між підрозділами. Відсутня єдина система моніторингу.
Оцінка досягнення цілей	Порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень	Відсутній регулярний механізм оцінки. Зворотний зв'язок не формалізований, коригування цілей не здійснюється.
Контроль реалізації цілей	Відстеження прогресу, виявлення ризиків, оперативне реагування	Контроль здійснюється ситуативно, без цифрових інструментів. Відсутній календарний або етапний контроль.
Цілі в межах проєктів	Встановлення завдань для окремих клієнтських замовлень або сертифікацій	Цілі формулюються для кожного проєкту, але не інтегруються в загальну систему управління.
Використання елементів стратегічного планування	Узгодження цілей із місією, баченням, довгостроковими пріоритетами	Стратегічне планування не є сталою практикою. Цілі часто не мають стратегічного контексту.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Здійснений аналіз методів управління цілями в ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» дозволяє зробити комплексний висновок про стан та особливості функціонування цієї системи. Таблиця демонструє, що компанія використовує окремі елементи цілепокладання, такі як аналіз середовища, SMART-цілі, KPI, контроль та оцінку, однак їх застосування є нерегулярним, неструктурованим і не охоплює всі рівні управлінської діяльності.

Найбільш критичним є те, що управління цілями не інтегроване в стратегічну рамку компанії. Відсутність системного аналізу зовнішнього середовища обмежує здатність організації адаптуватися до змін ринку, нормативних вимог та очікувань клієнтів. Водночас фрагментарне вивчення внутрішніх ресурсів не дозволяє повною мірою враховувати потенціал персоналу, технічні можливості та внутрішні ризики при формулюванні цілей.

Цілі, що встановлюються в межах окремих проєктів, часто не узгоджуються між собою, що призводить до розпорошення зусиль і втрати фокусу. Відсутність єдиної системи KPI та механізмів регулярного контролю реалізації цілей ускладнює моніторинг прогресу та своєчасне коригування

управлінських рішень. Крім того, оцінка досягнення цілей не є формалізованою процедурою, що знижує ефективність зворотного зв'язку та обмежує можливості для навчання на основі попереднього досвіду.

Загалом, система управління цілями в ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» потребує суттєвого вдосконалення. Для підвищення її результативності доцільно впровадити інтегровану методологію постановки та оцінки цілей, забезпечити регулярний аналіз середовища, розширити участь персоналу в процесі цілепокладання, а також використовувати цифрові інструменти для моніторингу та візуалізації прогресу.

У ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» управлінські цілі не закріплені в окремому нормативному документі. Натомість вони частково відображаються в загальних адміністративних і виробничих джерелах, таких як статут, посадові інструкції, плани підрозділів та протоколи нарад (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Формулювання управлінських цілей у внутрішніх нормативних документах ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»

Документ	Очікувана роль у системі управління цілями	Фактичне застосування в компанії
1	2	3
Статут підприємства	Загальні наміри діяльності, правова рамка	Містить декларативні формулювання (мета діяльності, види послуг), не використовується для управлінського планування
Положення про облікову політику	Визначення фінансових принципів, які можуть впливати на цілі щодо прибутковості, ефективності	Не містить управлінських цілей, орієнтоване на бухгалтерські процедури
Положення про функціональні підрозділи	Розподіл завдань між відділами, можливість формулювання цілей на рівні підрозділів	Визначає загальні функції, але не містить конкретних цілей або показників ефективності
Посадові інструкції	Індивідуальні завдання працівників, потенційна деталізація цілей	Містять перелік дій, але не узгоджені з корпоративними цілями або стратегічними пріоритетами
Оперативні плани	Короткострокові завдання (обсяги, терміни, навантаження)	Формуються ситуативно, без стратегічної узгодженості або системного контролю
Протоколи нарад / внутрішні звіти	Потенційне джерело постановки або коригування цілей	Не мають формалізованої структури, не використовуються для моніторингу досягнення цілей

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Аналіз внутрішньої документації ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» свідчить про відсутність спеціалізованого регламенту цілепокладання. Цілі компанії не формулюються системно, не мають чітких критеріїв оцінки, не узгоджуються між підрозділами та не супроводжуються механізмами моніторингу. Це створює ризики втрати фокусу, неефективного використання ресурсів і зниження мотивації персоналу.

Для підвищення ефективності управління доцільно розробити окреме положення про управління цілями, адаптоване до масштабу та специфіки підприємства, забезпечити узгодженість між стратегічними, операційними та індивідуальними цілями, впровадити просту систему моніторингу та оцінки, доступну для всіх рівнів управління, залучити персонал до процесу постановки цілей, формуючи культуру відповідальності та розвитку.

### **2.3. Оцінка ефективності управління цілями на підприємстві**

Оцінка ефективності управління цілями на підприємстві є ключовим етапом у забезпеченні стратегічної узгодженості, раціонального використання ресурсів та досягненні очікуваних результатів. У контексті діяльності ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» доцільно застосувати економічний, ресурсний, фінансовий та комплексний підходи до оцінювання, оскільки кожен із них дозволяє охопити різні аспекти управлінської діяльності. Економічний підхід дає змогу визначити ефективність реалізації цілей через показники продуктивності та результативності; ресурсний — оцінити оптимальність використання трудових, матеріальних і інформаційних ресурсів; фінансовий — проаналізувати вплив управлінських рішень на фінансову стабільність і прибутковість; а комплексний — забезпечує інтегроване бачення, поєднуючи кількісні та якісні критерії.

Оцінка ефективності управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за економічним підходом здійснена за показниками економічна

ефективність, рентабельність продукції, витрати на одиницю продукції (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за економічним підходом за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення			
				2023-2022рр.		2024-2023рр.	
					%		%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33038,1	66722,6	56812,1	33684,5	102,0	-9910,5	-14,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24142,1	49670,8	41288,9	25528,7	105,7	-8381,9	-16,9
Разом витрати	33038,1	66722,6	56812,1	33684,5	102,0	-9910,5	-14,9
Чистий прибуток (збиток)	24142,1	49670,8	41288,9	25528,7	105,7	-8381,9	-16,9
Економічна ефективність, %	1,9%	-0,9%	-7,7%	-2,8%		-6,8%	
Рентабельність продукції, %	2,6%	-1,2%	-11,5%	-3,8%		-10,3%	
Витрати на одиницю продукції	0,98	1,01	1,09	2,7%		7,9%	

Джерело: розроблено автором за даними [28]

У таблиці представлено ключові фінансово-економічні показники підприємства за три роки, що дозволяє оцінити ефективність управління цілями за економічним, фінансовим та ресурсним підходами.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 102,0% порівняно з 2022 роком, що свідчить про активне розширення обсягів діяльності. Проте у 2024 році спостерігається зниження на 14,9%, що може вказувати на втрату частини ринку або зниження попиту.

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2023 році на 105,7%, що перевищує темпи зростання доходу, а у 2024 році зменшилася на 16,9%. Це свідчить про нестабільність у витратній політиці підприємства.

Чистий прибуток у 2022 році становив 24,1 млн грн, однак у наступні роки підприємство зазнало збитків, що свідчить про зниження фінансової

результативності. Особливо критичним є показник 2024 року, де збиток сягнув понад 41 млн грн.

Економічна ефективність знизилася з 1,9% у 2022 році до -7,7% у 2024 році, що вказує на погіршення співвідношення результатів до витрат. Рентабельність продукції також демонструє негативну динаміку: з 2,6% у 2022 році до -11,5% у 2024 році, що свідчить про збитковість виробництва. Витрати на одиницю продукції зросли з 0,98 до 1,09, що означає зниження ресурсної ефективності.

Таким чином, попри зростання доходів у 2023 році, підприємство не змогло забезпечити стабільну прибутковість. Погіршення фінансових результатів та зростання витрат на одиницю продукції свідчать про необхідність перегляду цілей, ресурсного забезпечення та управлінських підходів.

Динаміка показників економічної ефективності та рентабельності продукції ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.4

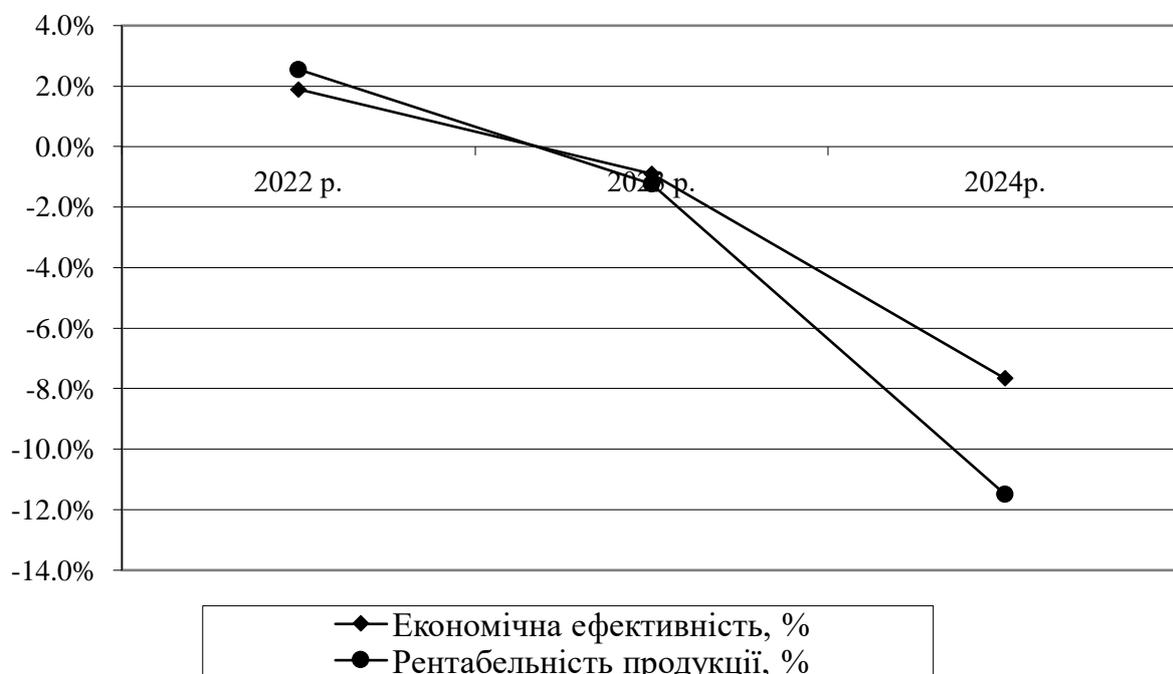


Рис.2.4. Динаміка показників економічної ефективності та рентабельності продукції ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

На графіку представлено зміну двох ключових показників, а саме, економічної ефективності та рентабельності продукції, у період з 2022 по 2024 рік. Обидві криві демонструють чітко виражену спадну тенденцію, що свідчить про поступове зниження здатності ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» ефективно реалізовувати свої цілі та отримувати прибуток від основної діяльності.

Оцінка ефективності управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за ресурсним підходом здійснена за показниками продуктивності праці, фондівдачі, ресурсівдачі (таблиця 2.8).

За даними таблиці видно, що спостерігається поступове скорочення персоналу, а саме,  $-8,1\%$  у 2023 р., ще  $-5,9\%$  у 2024 р. У 2023 р. дохід подвоївся, що може свідчити про успішну стратегію продажів або розширення ринку. Проте у 2024 р. відбулося зниження, що може свідчити про вибуття або списання активів, зменшення інвестицій в оновлення техніки чи зміну структури активів.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за ресурсним підходом за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення			
				2023-2022рр.		2024-2023рр.	
					%		%
Чисельність працівників, осіб	37	34	32	-3,0	-8,1	-2	-5,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33038,1	66722,6	56812,1	33684,5	102,0	-9910,5	-
Середньорічна вартість основних засобів	11780,35	7899,5	5005,2	-3880,9	-32,9	-2894,3	-
Середньорічна вартість запасів	223,35	189,45	194,1	-33,9	-15,2	4,65	2,5
Продуктивність праці	892,92	1962,43	1775,38	1069,5	119,8	-187,05	-9,5
Фондовіддача	2,80	8,45	11,35	5,6	201,2	2,9	34,4
Ресурсівдача	147,92	352,19	292,70	204,3	138,1	-59,5	-
							16,9

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Підприємство, ймовірно, оптимізувало запаси, а потім частково їх відновило. У 2023 р. продуктивність зросла майже вдвічі, що може бути наслідком автоматизації або інтенсивнішого використання ресурсів. У 2024 р. спостерігається спад, можливо, через зменшення обсягів реалізації. Показник ефективності використання основних засобів значно покращився, особливо у 2023 р. (+201,2%), що свідчить про зростання віддачі з кожної гривні вкладених фондів. У 2023 р. підприємство ефективно використовувало ресурси, проте у 2024 р. ефективність знизилась, що може бути пов'язано зі зменшенням доходу при стабільних запасах.

Динаміка показників оцінки ефективності управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за ресурсним підходом за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.5.

На рисунку продемонстровано динаміку показників оцінки ефективності управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за 2022–2024 роки.

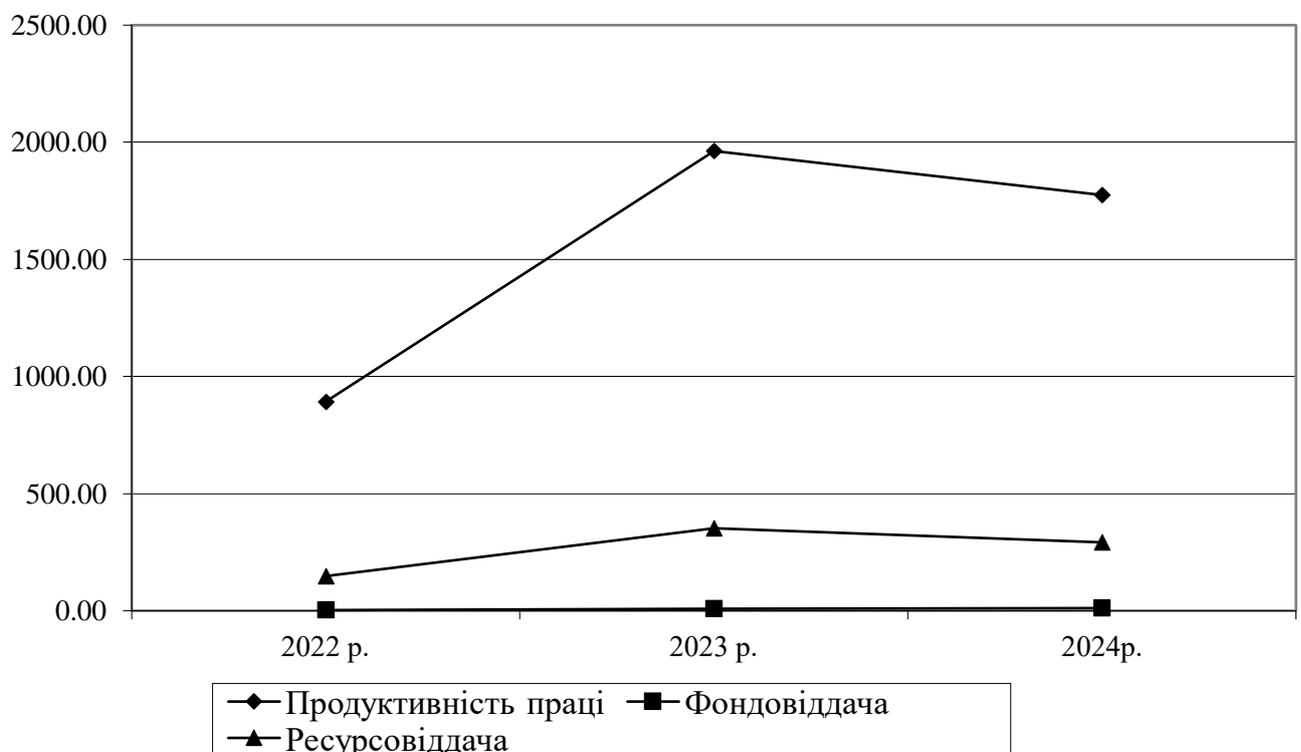


Рис. 2.5. Динаміка показників оцінки ефективності управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» за ресурсним підходом за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Зображені криві свідчать про те, що у 2023 році підприємство досягло значного покращення продуктивності праці, фондівіддачі та ресурсівіддачі, що може бути результатом управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів. Проте у 2024 році спостерігається часткове зниження окремих показників, що вказує на нестійкість досягнутих результатів. Така тенденція заслуговує на особливу увагу, оскільки вона може свідчити про недостатню адаптивність управлінської системи до змін зовнішнього середовища або про втрату ефективності реалізації стратегічних цілей. Відповідно, підприємству доцільно переглянути механізми управління ресурсами, посилити моніторинг продуктивності та забезпечити сталість позитивних змін.

Оцінка ефективності управління цілями за фінансовим підходом здійснена за показниками рентабельності активів, коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта фінансової стабільності (таблиця 2.9.)

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за фінансовим підходом 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення			
				2023-2022рр.		2024-2023рр.	
					%		%
Чистий прибуток (збиток)	616	-612,8	-4742,5	-1228,8	-199,5	-4129,7	673,9
Середньорічна вартість активів	17687,8	15172,4	12567	-2515,4	-14,2	-2605,2	-17,2
Оборотні активи	6280,4	8201,2	6858,8	1920,8	30,6	-1342,4	-16,4
Короткострокові зобов'язання	2086,1	416,4	2071,7	-1669,7	-80,0	1655,3	397,5
Власний капітал	14147,9	13694,4	8951,9	-453,5	-3,2	-4742,5	-34,6
Пасиви	16234	14110,8	11023,6	-2123,2	-13,1	-3087,2	-21,9
Рентабельність активів, %	3,5%	-4,0%	-37,7%	-0,1		-0,34	
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,01	19,70	3,31	16,7		-16,38	
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,87	0,97	0,81	0,1		-0,16	

Джерело: розроблено автором за даними [28]

У період з 2022 по 2024 рік фінансові результати діяльності ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» демонструють суттєве погіршення. Якщо у 2022 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 616 тис. грн, то вже у 2023 році зафіксовано збиток –612,8 тис. грн, а у 2024 році — ще глибший збиток у –4742,5 тис. грн. Така динаміка свідчить про втрату прибутковості та потребує глибокого аналізу причин, зокрема управлінських рішень, ринкових змін або внутрішніх дисбалансів.

Середньорічна вартість активів підприємства також демонструє негативну тенденцію, зокрема, зменшення на 14,2% у 2023 році та ще на 17,2% у 2024 році. Це може свідчити про скорочення інвестицій, вибуття основних засобів або зниження вартості активів. Водночас оборотні активи у 2023 році зросли на 30,6%, що могло бути спробою наростити ліквідність, однак у 2024 році вони знову зменшились на 16,4%, що свідчить про нестабільність у короткостроковому управлінні ресурсами.

Особливо показовими є зміни у структурі зобов'язань. У 2023 році короткострокові зобов'язання зменшились на 80%, що могло бути результатом погашення боргів або реструктуризації. Проте вже у 2024 році вони зросли на 397,5%, повернувшись майже до рівня 2022 року. Така волатильність свідчить про нестабільну фінансову політику. Власний капітал підприємства поступово зменшувався: –3,2% у 2023 році та –34,6% у 2024 році, що є прямим наслідком збиткової діяльності.

Рентабельність активів зазнала критичного падіння: з позитивного значення 3,5% у 2022 році до –37,7% у 2024 році. Це свідчить про неефективне використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році досяг надзвичайно високого рівня — 19,7, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням зобов'язань. Проте у 2024 році він повернувся до рівня 3,31, що є більш реалістичним, але також свідчить про втрату надлишкової ліквідності. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2023 році покращився до 0,97, однак у

2024 році знизився до 0,81, що свідчить про ослаблення позицій власного капіталу в структурі фінансування.

Динаміка показників оцінки ефективності управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за фінансовим підходом 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.6.

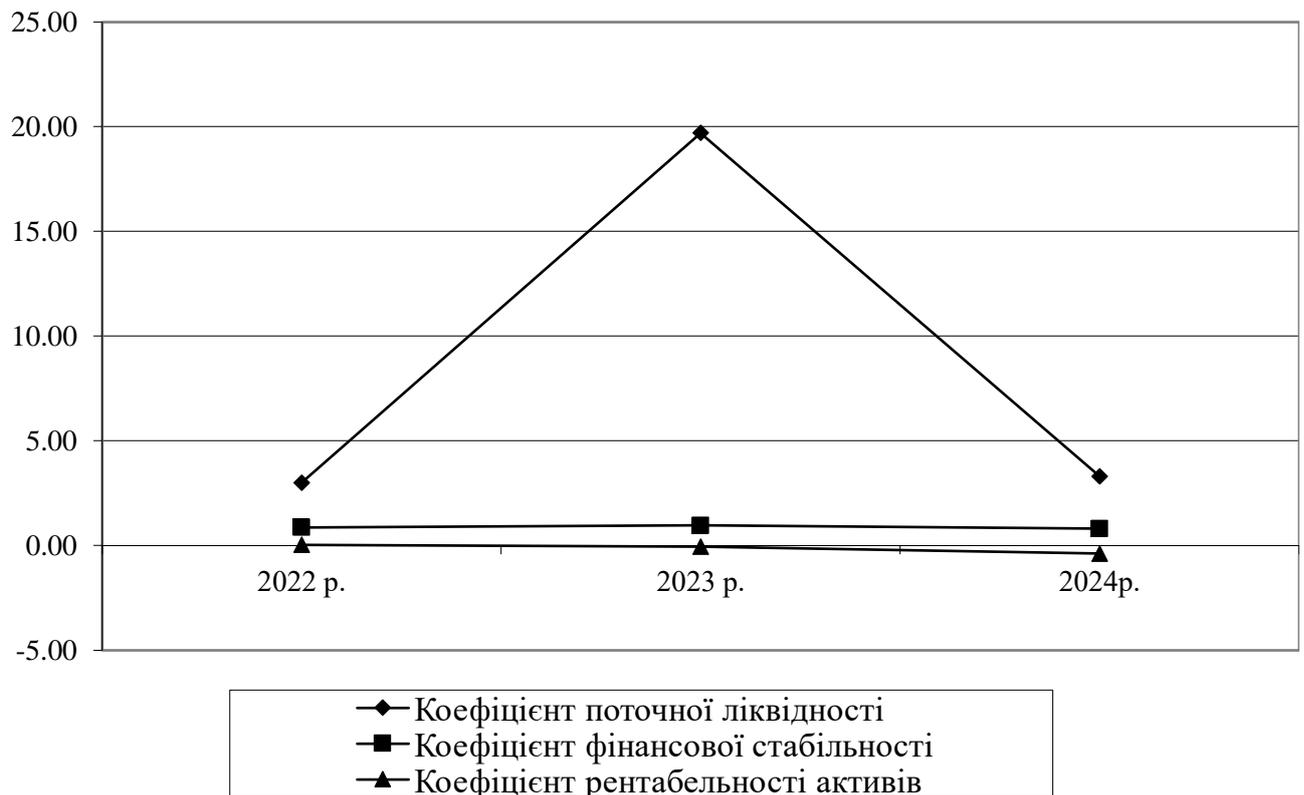


Рис. 2.6. Динаміка показників оцінки ефективності управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за фінансовим підходом 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

На рисунку продемонстровано динаміку фінансових коефіцієнтів, які використовуються для оцінки ефективності управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» у 2022–2024 роках. Особливо показовим є різкий стрибок коефіцієнта поточної ліквідності у 2023 році, що може свідчити про тимчасову надлишкову ліквідність, спричинену зменшенням зобов'язань. Проте у 2024 році показник повертається до більш реалістичного рівня, що вказує на нестійкість фінансової структури. Коефіцієнт фінансової стабільності

демонструє незначні коливання, але загальна тенденція до зниження у 2024 році свідчить про ослаблення позицій власного капіталу.

Найбільш тривожним є падіння рентабельності активів, що вказує на неефективне використання ресурсів підприємства та потребує негайного перегляду управлінських підходів.

Загалом, графік сигналізує про нестабільність фінансового стану підприємства, що має стати підставою для поглибленого аналізу причин та розробки антикризових заходів. Особливу увагу слід звернути на рентабельність активів як інтегральний показник ефективності реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, аналіз фінансових показників ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за 2022–2024 роки вказує на глибоку кризу, що проявляється у збитковості, зменшенні активів, нестабільності зобов'язань та зниженні ефективності управління. Для подолання негативних тенденцій підприємству необхідно переглянути стратегічні цілі, оптимізувати витрати, посилити контроль за фінансовими потоками та забезпечити стабільність капіталу.

## **Висновки до 2 розділу.**

Система управління цілями є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує узгодженість дій, орієнтацію на результат, адаптивність до змін середовища та стратегічну стійкість. У випадку ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» система управління цілями має низку характерних особливостей, які зумовлені як специфікою діяльності, так і організаційною культурою підприємства.

Аналіз показав, що управління цілями на підприємстві здійснюється переважно в межах функціональних підрозділів, без наявності єдиного нормативного документа, який би регламентував процес цілепокладання. Стратегічні орієнтири формуються керівником підприємства, а їх трансформація в операційні завдання покладається на керівників структурних підрозділів. Працівники, у свою чергу, виконують індивідуальні завдання, які не завжди узгоджені з загальними цілями компанії.

Організаційна структура підприємства є функціональною, що створює передумови для чіткого розподілу відповідальності, але водночас ускладнює горизонтальну координацію та інтеграцію цілей між підрозділами.

У процесі дослідження було встановлено, що окремі положення, пов'язані з цілями, розпоршені між такими документами, як статут підприємства, положення про функціональні підрозділи, посадові інструкції, оперативні виробничі плани, протоколи нарад (внутрішні звіти).

ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» використовує окремі методи управління цілями, оцінка досягнення цілей, контроль реалізації цілей, зокрема, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SMART-цілі, KPI, проте їх застосування є нерегулярним і фрагментарним. Аналіз фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки демонструє нестабільність ключових показників, зокрема, зменшення обсягів активів та власного капіталу, коливання короткострокових зобов'язань, зниження чистого прибутку та перехід до збитковості. Ці тенденції можуть бути наслідком відсутності чітко сформульованих цілей, слабкої інтеграції фінансових показників у систему управління та неузгодженості між стратегічними та операційними рівнями.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІЛЯМИ НА ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

### 3.1. Теоретичні засади удосконалення системи управління цілями на підприємства

У сучасному управлінні важливо не лише формулювати загальні стратегічні цілі, а й забезпечити їх чіткість, вимірюваність та досяжність для кожного працівника. Саме усвідомлення цілей підприємства, їх логічна структура та прозорість для всієї команди створюють основу ефективної взаємодії та мотивації. Щоб перетворити загальне цілепокладання на практичний інструмент управління, все частіше застосовується концепція SMART — система, яка дозволяє формулювати цілі так, щоб вони були конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound). Кожен із цих компонентів виконує важливу функцію у формуванні цілі, забезпечуючи її логічну завершеність, практичну реалізованість та стратегічну значущість. Важливо, що концепція SMART не лише структурує управлінські завдання, а й допомагає кожному працівнику чітко розуміти свою роль у досягненні результатів [2].

Вперше Концепція SMART була представлена Джорджем Т. Дораном. Вона стала відповіддю на потребу в чіткій структурі постановки цілей, яка дозволяє уникнути абстрактності та забезпечити контроль над процесом реалізації [3].

Характеристика концепції SMART наведена у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

#### Характеристика концепції SMART

Функція	Зміст функції	Питання
1	2	3
Конкретність	Ціль має бути чітко сформульована, зрозуміла для всіх учасників процесу. Вона не повинна бути абстрактною чи загальною.	Що саме потрібно зробити? Хто залучений? Де це має відбутися?

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Вимірність	Ціль має містити кількісні або якісні критерії, за якими можна оцінити прогрес і результат.	Як можна зрозуміти, що ціль досягнута? Які показники використовуються?
Досяжність	Ціль має бути реальною з урахуванням ресурсів, часу та компетенцій. Разом з тим, ціль не повинна бути надто легкою або недосяжною.	Чи можливо це зробити? Які ресурси потрібні? Чи достатніми є необхідні навички?
Релевантність	Ціль має відповідати загальній стратегії організації, бути важливою для команди та мати практичну цінність.	Чому ця ціль важлива? Як вона пов'язана з іншими цілями?
Обмеженість в часі	Ціль має бути обмежена часовими рамками, з чітким дедлайном або етапами реалізації.	Коли потрібно досягти результату? Які проміжні терміни?

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 3]

Після розгляду ключових характеристик SMART-цілей варто звернути увагу на їхню практичну ефективність. Як і будь-яка управлінська концепція, SMART має свої сильні сторони та обмеження. Її застосування може значно покращити процес планування, мотивації та контролю, але водночас потребує уважного ставлення до контексту, гнучкості та людського фактору. Нижче наведено узагальнену таблицю, яка демонструє переваги та недоліки SMART-підходу.

Таблиця 3.2

## Переваги та недоліки концепції SMART

Сильні сторони	Зміст	Обмеження	Зміст
1	2	3	4
Чіткість формулювання	SMART допомагає уникати абстрактності, забезпечує зрозумілість для всієї команди	Обмеження творчості	Надмірна конкретизація може стримувати креативні підходи та інтуїтивні рішення
Контроль і вимірювання	Дає змогу оцінити прогрес, порівнювати результати, коригувати дії	Складність оцінки нематеріальних цілей	Не всі важливі аспекти (емоції, етика, довіра) легко виміряти
Мотивація через досяжність	Реалістичні цілі підтримують віру в успіх, знижують ризик вигорання	Ризик заниження амбіцій	Щоб зробити ціль досяжною, її можуть сформулювати надто обережно

1	2	3	4
Фокус на результат	SMART концентрує увагу на кінцевому результаті, а не на процесі	Ігнорування процесу та контексту	Може не враховувати важливість шляху, етапів, емоційної динаміки
Узгодженість з цілями організації	Релевантність забезпечує стратегічну єдність між індивідуальними та загальними цілями	Механістичність у складних умовах	У кризових або нестабільних ситуаціях SMART може бути надто жорстким

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 3]

Після аналізу характеристик концепції SMART та її переваг і обмежень, логічним наступним кроком стає проєктування системи управління підприємством на її засадах, що є не просто адаптацією моделі, а свідоме конструювання управлінської архітектури, де кожна ціль має чітку форму, вимірюваність, реалістичність, стратегічну значущість і часову визначеність. Проєктування управління на основі SMART означає створення такої системи, в якій цілі не лише формулюються, а й стають орієнтирами для дій, критеріями для оцінки, джерелом мотивації та основою для командної узгодженості. У сучасних умовах, особливо в контексті військових викликів в Україні, така структурованість дозволяє підприємствам зберігати фокус, адаптуватися до змін і забезпечувати ефективну взаємодію між керівниками та працівниками. SMART-цілі перетворюють управління з абстрактного процесу на чітко спроектовану систему дій, де кожен учасник розуміє не лише напрямок, а й свою роль у досягненні результату [3].

Важливе значення проєктування управління на основі SMART-цілей полягає в тому, що це дозволяє уникнути розмитості стратегічних орієнтирів, забезпечити узгодженість між підрозділами, підвищити відповідальність за результати, створити систему моніторингу та корекції дій.

Проєктування управлінських процесів передбачає створення моделі, яка описує логіку, етапи та ресурси, необхідні для досягнення цілей. У контексті SMART-цілей це означає формулювання цілей відповідно до SMART-

критеріїв,, визначення ключових показників ефективності (KPI), розробку графіка реалізації, оцінку ризиків та варіантів корекції.

У таблиці 3 зазначені етапи проєктування управління на основі SMART.

Таблиця 3.3

## Етапи проєктування управління на основі SMART

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Визначення стратегічного напрямку	Формулювання загальної місії, бачення та пріоритетів підприємства	Узгоджена стратегічна рамка для постановки SMART-цілей
2. Формулювання SMART-цілей	Перетворення загальних завдань на конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі	Чіткий набір цілей, зрозумілих для всієї команди
3. Розподіл цілей між підрозділами та працівниками	Декомпозиція цілей на рівні команд, посад, індивідуальних завдань	Кожен працівник розуміє свою роль у досягненні загальної мети
4. Визначення індикаторів та метрик	Розробка системи оцінки прогресу: KPI, контрольні точки, звітність	Можливість об'єктивного контролю та корекції дій
5. Планування ресурсів та термінів	Визначення необхідних ресурсів, відповідальних осіб, дедлайнів	Реалістичний план реалізації SMART-цілей
6. Мотивація та комунікація	Створення системи заохочення, регулярне інформування, зворотний зв'язок	Підвищення залученості та відповідальності працівників
7. Моніторинг та корекція	Періодичний аналіз виконання цілей, адаптація до змін	Гнучке управління, збереження фокусу на результатах
8. Підсумкова оцінка та оновлення цілей	Завершальний аналіз, фіксація досягнень, оновлення цілей на новий період	Безперервне вдосконалення управлінської системи

Джерело: розроблено автором

Проєктування управління на основі SMART-цілей починається з формулювання стратегічного напрямку підприємства. Це етап, на якому визначаються місія, бачення, ключові пріоритети та цінності організації. Стратегічний напрям задає рамку, в межах якої формуються конкретні управлінські цілі. Без чіткого стратегічного орієнтиру SMART-цілі можуть втратити релевантність або суперечити один одному. Важливо, щоб стратегічні орієнтири були не лише декларативними, а й адаптованими до реального контексту — зокрема, до викликів воєнного часу, цифрової трансформації та змін у ринковому середовищі.

Наступним етапом є формулювання SMART-цілей, на якому, загальні стратегічні завдання трансформуються у конкретні цілі, які відповідають

критеріям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволяє уникнути абстрактності та забезпечити чіткість управлінських орієнтирів. Формулювання SMART-цілей потребує глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також участі ключових стейкхолдерів. Важливо, щоб цілі були не лише технічно коректними, а й емоційно прийнятними для команди, тобто такими, що викликають внутрішню мотивацію та відчуття причетності.

Наступним етапом є розподіл цілей між підрозділами та працівниками — є процесом деталізації цілей на рівні структурних підрозділів, посадових обов'язків та індивідуальних завдань, що забезпечує узгодженість дій, прозорість відповідальності та можливість контролю. Важливо, щоб кожен працівник розумів не лише свою ціль, а й її зв'язок із загальною метою підприємства, що створює ефект «включеності» та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат. Особливої ваги цей етап набуває у складних умовах, наприклад, під час реорганізації або адаптації до нових ринків.

На наступному етапі здійснюється визначення індикаторів та метрик, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні SMART-цілей. Вони можуть бути кількісними (KPI, фінансові показники) або якісними (рівень задоволеності, якість комунікації). Важливо, щоб метрики були не лише точними, а й релевантними до суті цілі. Надмірна кількість показників може ускладнити управління, тому доцільно застосовувати принцип «суттєвості» — обирати ті метрики, які справді впливають на результат. У сучасному управлінні дедалі більше уваги приділяється інтегрованим показникам, які враховують соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності.

На етапі планування ресурсів та термінів визначаються необхідні матеріальні, людські та інформаційні ресурси, а також терміни реалізації. При цьому важливо враховувати ризики, альтернативні сценарії та можливість корекції плану. У воєнних умовах або в періоди нестабільності особливо актуальним стає гнучке планування, яке передбачає можливість швидкої

адаптації до змін. Також варто враховувати емоційний ресурс команди, зокрема, перевантаження, вигорання, потребу в підтримці.

Важливим етапом є мотивація та комунікація, оскільки ефективне управління на основі SMART-цілей неможливе без належної мотивації та комунікації. Працівники мають не лише знати свої цілі, а й розуміти їхню цінність, бачити результати та отримувати зворотний зв'язок. На цьому етапі формуються системи заохочення, внутрішньої комунікації, регулярних зустрічей та обговорень. Важливо, щоб комунікація була двосторонньою — тобто включала не лише інформування, а й слухання, діалог, врахування пропозицій.

Етап моніторингу та корекції передбачає постійне спостереження за виконанням SMART-цілей, аналіз відхилень та прийняття коригувальних рішень. Цей етап дозволяє зберігати управлінський фокус, адаптуватися до змін і уникати втрати ресурсу. Неохідно, щоб моніторинг був не каральним, а підтримуючим — тобто спрямованим на допомогу, розвиток і вдосконалення. У сучасному управлінні дедалі більше застосовуються цифрові інструменти моніторингу, які дозволяють автоматизувати процеси, візуалізувати дані та приймати рішення на основі аналітики.

Завершальним етапом є оцінка досягнутих результатів, фіксація успіхів і помилок, оновлення цілей на новий період. При цьому необхідно здійснити не лише формальну оцінку, а й емоційно значущу, тобто таку, щоб визнавала внесок кожного, надихала на подальший розвиток. Оновлення цілей має враховувати зміни в зовнішньому середовищі, нові виклики та можливості.

Таким чином, управління на основі SMART-цілей перетворюється на безперервний цикл розвитку, де кожен етап — це крок до більшої ефективності, згуртованості та стійкості підприємства.

Впровадження системи SMART-цілей в управління підприємством потребує навчання персоналу методиці SMART, інтеграції цілей у систему планування та звітності, адаптації корпоративної культури до принципів прозорості та відповідальності, використання цифрових інструментів для моніторингу (наприклад, CRM, ERP, OKR-платформи).

Приклади успішного застосування SMART-цілей демонструють, що підприємства, які впровадили цю систему, досягають вищих показників продуктивності, залученості персоналу та стратегічної узгодженості.

У стратегічному контексті SMART-цілі виконують функцію компаса, який дозволяє підприємству рухатися у визначеному напрямку та забезпечує чітке формулювання стратегічних пріоритетів, узгодження між короткостроковими та довгостроковими цілями, можливість адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення гнучкості та інноваційності управлінських рішень.

Проектування ефективного управління підприємством на засадах SMART-цілей є ключовим чинником успішної діяльності в умовах сучасного ринку. SMART-цілі дозволяють трансформувати абстрактні наміри у конкретні дії, забезпечити контроль, мотивацію та стратегічну узгодженість. Впровадження цієї методики потребує системного підходу, навчання та адаптації організаційної культури, але результати виправдовують зусилля.

### **3.2. Впровадження SMART-системи управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»**

Аналіз системи управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» засвідчив низку структурних та процедурних недоліків, що обмежують ефективність управлінських рішень. Зокрема, цілі формулюються нерегулярно, без чітких критеріїв досягнення, не узгоджуються між підрозділами та не інтегруються в стратегічну рамку підприємства. Відсутність спеціалізованого внутрішнього документа, фрагментарне використання КРІ, слабкий моніторинг та неформалізований зворотний зв'язок призводять до втрати фокусу, зниження мотивації персоналу та обмеженої адаптивності до змін зовнішнього середовища.

З метою усунення виявлених недоліків та побудови цілісної, прозорої й результативної системи управління, доцільно розробити комплексну модель цілепокладання на засадах концепції SMART, що дозволяє формулювати цілі як

конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі, забезпечуючи стратегічну узгодженість, об'єктивність оцінки та мотиваційну силу. У таблиці нижче представлено ключові напрями впровадження SMART-системи управління цілями, із зазначенням їх суті та очікуваного ефекту для підприємства.

Таблиця 3.4

Напрями впровадження SMART-системи управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн»

Напря́м	Суть	Очікуваний ефект
1. Формалізація цілей через SMART-модель	Впровадження чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей	Узгодженість дій, прозорість відповідальності, мотивація персоналу
2. Створення внутрішнього регламенту цілепокладання	Розробка «Положення про управління цілями» з описом процедур, ролей, метрик	Системність, повторюваність, можливість моніторингу
3. Декомпозиція цілей на рівні підрозділів і посад	Розподіл стратегічних цілей на операційні та індивідуальні	Залучення працівників, підвищення відповідальності
4. Визначення КРІ та метрик ефективності	Встановлення кількісних і якісних показників для оцінки прогресу	Об'єктивність оцінки, можливість корекції
5. Впровадження циклу моніторингу та корекції	Регулярний аналіз виконання цілей, адаптація до змін	Гнучкість, збереження фокусу на результатах
6. Використання цифрових інструментів	Таблиці, CRM, Google Forms, Padlet, Trello для постановки, контролю, зворотного зв'язку	Оперативність, прозорість, зручність
7. Емоційна релевантність та мотивація	Формулювання цілей, які викликають внутрішню мотивацію, відчуття причетності	Підвищення залученості, зниження вигорання

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління цілями дозволяють перейти від фрагментарного, декларативного підходу до структурованої, стратегічно узгодженої моделі, яка враховує як технічні, так і емоційні аспекти управління. Впровадження SMART-цілей, внутрішнього регламенту, КРІ, цифрових інструментів і мотиваційних механізмів створює передумови для підвищення ефективності, прозорості та гнучкості управлінських процесів.

Для реалізації зазначених заходів на ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» необхідно розробити дорожню карту впровадження SMART-системи

управління цілями, яка міститиме етапи, терміни, відповідальних осіб, ресурси та очікувані результати, що дозволить забезпечити поетапне, контрольоване та адаптивне впровадження змін, з урахуванням специфіки діяльності підприємства та реалій бізнес-середовища.

Дорожня карта впровадження системи SMART-цілей ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» наведена у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Дорожня карта впровадження системи SMART-цілей ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн»

Етап	Зміст	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат	Документальне оформлення
1	2	3	4	5	6
1. Визначення стратегічного напрямку	Формулювання місії, бачення, пріоритетів	1 місяць	Керівник підприємства	Узгоджена стратегічна рамка для постановки цілей	Розробка стратегічного меморандуму
2. Розробка «Положення про управління цілями»	Опис процедур, ролей, етапів SMART, метрик, моніторингу	1–2 місяці	Адміністративний відділ, керівник	Формалізована система цілепокладання	Створення нового внутрішнього нормативного документа — «Положення про управління цілями»
3. Формулювання SMART-цілей на рівні підприємства	Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі	2 тижні	Керівник, керівники підрозділів	Чіткий набір цілей, зрозумілих для всієї команди	Додаток до «Положення про управління цілями»
4. Декомпозиція цілей на підрозділи та посади	Розподіл завдань, узгодження відповідальності	1 місяць	Керівники підрозділів	Узгодженість дій, залучення персоналу	Оновлення посадових інструкцій, створення «Планів цілей підрозділів»
5. Визначення KPI та метрик	Розробка системи оцінки прогресу	2 тижні	Відділ контролю якості	Об'єктивна оцінка, можливість корекції	Інтеграція в систему внутрішньої звітності

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
6. Впровадження цифрових інструментів	Таблиці, CRM, Padlet, Trello	1 місяць	Адміністративний відділ	Оперативність, прозорість, зручність	Інструкція з використання цифрових платформ, внутрішній регламент
7. Створення системи мотивації та зворотного зв'язку	Заохочення, регулярна комунікація, емоційна підтримка	Постійно	Керівники підрозділів, HR	Підвищення залученості, зниження вигорання	Оновлення «Положення про преміювання»
8. Моніторинг, корекція, оновлення цілей	Щоквартальний аналіз, адаптація	Щоквартально	Керівник, аналітик, керівники підрозділів	Гнучке управління, збереження фокусу	Впровадження «Форми внутрішнього звіту про виконання цілей»

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Ця дорожня карта дозволяє не лише поетапно впровадити SMART-систему, а й забезпечити її інституціалізацію через внутрішні нормативні документи, які закріплюють нові управлінські практики, розподіл відповідальності та механізми контролю.

Етап визначення стратегічного напрямку є фундаментом усієї системи управління цілями, який передбачає формулювання місії, бачення та ключових стратегічних пріоритетів підприємства. Зокрема, зміцнення позицій на ринку лабораторних послуг, розширення клієнтської бази, підвищення точності досліджень, цифровізацію процесів тощо. Важливо, щоб стратегічні орієнтири були не лише декларативними, а й адаптованими до реального контексту, а саме, до викликів воєнного часу, змін у логістиці, коливань аграрного ринку. Результатом етапу має стати узгоджена стратегічна рамка, яка буде основою для формування SMART-цілей. Доцільно зафіксувати її у вигляді стратегічного меморандуму або оновленого розділу Статуту.

Наступний етап передбачає розробку «Положення про управління цілями», яке є інституційною основою системи цілепокладання та має містити принципи SMART, ролі та відповідальність учасників, етапи формулювання та реалізації цілей, механізми моніторингу, корекції та оцінки. Важливо, щоб положення

було адаптоване до масштабу підприємства, не перевантажене термінами, але водночас чітке й структуроване. Його розробка потребує участі адміністративного відділу, керівника підприємства та, за потреби, зовнішнього консультанта. Документ має бути затверджений наказом і доведений до всіх працівників.

Рекомендована структура Положення про управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» наведена у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Рекомендована структура Положення про управління цілями ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн»

№ з/п	Розділ Положення	Зміст розділу
1	Загальні положення	Мета документа, сфера застосування, нормативна база, терміни та визначення.
2	Принципи управління цілями	Основні принципи SMART, прозорість, узгодженість із стратегією компанії.
3	Категорії цілей	Рівні цілей (стратегічні, тактичні, операційні), приклади для кожного рівня.
4	Процес формування цілей	Хто ініціює, як узгоджуються, затверджуються, терміни встановлення.
5	Відповідальність за управління цілями	Ролі (керівник, працівник, HR, керівник напрямку), їхні обов'язки.
6	Інструменти та методи контролю	KPI, регулярні звіти, зустрічі, моніторинг прогресу.
7	Оцінка досягнень цілей	Критерії оцінки, періодичність, процедури перегляду та коригування.
8	Зв'язок із системою мотивації	Як досягнення цілей впливає на премії, бонуси, розвиток кар'єри.
9	Комунікація та прозорість	Як цілі доводяться до співробітників, внутрішні канали комунікації.
10	Перегляд та оновлення цілей	Коли і як переглядаються цілі, адаптація до змін у бізнес-середовищі.
11	Взаємозв'язок із іншими документами	Зв'язок із стратегією, політикою якості, положенням про мотивацію тощо.
12	Відповідальність за дотримання положення	Хто контролює виконання, наслідки порушення, внутрішній аудит.
13	Заключні положення	Порядок внесення змін, термін дії документа, затвердження.

Джерело: розроблено автором за даними [28]

На етапі формулювання SMART-цілей на рівні підприємства стратегічні орієнтири трансформуються у конкретні цілі, які відповідають критеріям

SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі). Цілі мають бути зрозумілими, логічно завершеними та такими, що викликають внутрішню мотивацію. Доцільно створити реєстр SMART-цілей підприємства, який буде оновлюватися щоквартально. Реєстр SMART-цілей є інструментом стратегічного та операційного управління, що забезпечує узгодженість цілей працівників із цілями компанії. Рекомендована структура реєстру SMART-цілей ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» наведена у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Рекомендована структура реєстру SMART-цілей ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»

ПБ відповідального	Підрозділ	Назва цілі	Конкретність	Вимірюваність	Досяжність	Актуальність	Терміновість	Статус	Коментар
Повне ім'я особи, відповідальної за досягнення конкретної цілі.	Найменування структурного підрозділу, до якого належить відповідальний працівник.	Узагальнені формулювання цілі, що відображає її суть.	Чітко визначення цілі (що саме має бути досягнуто, без двозначностей).	Критерії або показники, за якими можна оцінити ступінь досягнення цілі.	Обґрунтування реалістичності цілі з урахуванням наявних ресурсів.	Відповідність цілі стратегічним пріоритетам компанії або підрозділу.	Конкретний строк, якого має бути досягнута ціль.	Поточний стан реалізації цілі (наприклад, заплановано, в процесі, виконано, відкладено).	Додаткова інформація (уточнення, ризики, залежності, потреби в ресурсах тощо).

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Реєстр SMART-цілей слугує централізованим інструментом для планування, моніторингу та оцінки індивідуальних і командних цілей. Керівники підрозділів щоквартально заповнюють реєстр, узгоджуючи цілі співробітників із стратегічними пріоритетами компанії. Кожна ціль повинна відповідати критеріям SMART, бути затвердженою керівником та мати чітко визначений термін виконання. Статус цілі оновлюється відповідно до етапу

реалізації, а коментарі дозволяють фіксувати ризики, потреби в ресурсах або зміни в пріоритетах. Реєстр використовується як основа для оцінки ефективності, проведення регулярних оглядів результатів та прийняття управлінських рішень.

Декомпозиція цілей на рівні підрозділів і посад етап передбачає розподіл загальних цілей на операційні (для підрозділів) та індивідуальні (для працівників). Важливо, щоб кожен працівник розумів свою роль у досягненні загальної мети. Цілі можуть бути зафіксовані в оновлених посадових інструкціях або в індивідуальних планах.

Визначення KPI та метрик ефективності передбачає, що для кожної SMART-цілі необхідно визначити показники, за якими буде оцінюватися прогрес. Це можуть бути як кількісні (кількість аналізів, відсоток точності, терміни виконання), так і якісні (рівень задоволеності клієнтів, якість зворотного зв'язку). Важливо уникати надмірної деталізації — краще обрати 2–3 ключові метрики на кожен ціль. Доцільно створити реєстр KPI, який буде інтегрований у внутрішню систему звітності. Рекомендована структура реєстру KPI наведена у таблиці 3.8.

Для ефективного управління цілями доцільно використовувати прості цифрові платформи, а саме, Trello (для візуалізації цілей і статусів), Google Forms (для збору зворотного зв'язку), Padlet (для командної взаємодії), Excel або CRM (для моніторингу KPI). Важливо провести коротке навчання персоналу, створити інструкції та призначити відповідальних за оновлення даних, що підвищить прозорість, оперативність і зручність управління.

Створення системи мотивації та зворотного зв'язку передбачає розробку та впровадження механізмів визнання досягнень (подяки, премії, внутрішні рейтинги, публічне визнання). Також варто створити канали зворотного зв'язку (наприклад, щомісячні опитування щодо досяжності цілей, рівня навантаження, емоційного стану), що дозволить вчасно виявляти ризики вигорання та підтримувати командну залученість.

## Рекомендована структура реєстру КРІ

ПІБ відповідного	Підрозділ	КРІ / Назва показника	Опис показника	Формула розрахунку	Цільове значення	Фактичне значення	Період оцінки	Вага (%)	Рівень досягнення (%)	Коментар
Особа, яка відповідає за досягнення КРІ	Структурна одиниця, до якої належить відповідальність	Коротка назва ключового показника ефективности	Що саме вимірює КРІ, яку мету переслідує	Спосіб обчислення КРІ (наприклад, % виконаних перевірок / загальна кількість запланованих)	Запланований рівень досягнення КРІ.	Реальний результат за період оцінки.	Часовий проміжок, за який проводиться оцінка (місяць, квартал, рік).	Відносна важливість КРІ у загальній оцінці ефективності (наприклад, 30%).	Співвідношення фактичного значення до цільового, у відсотках.	Додаткова інформація, пояснення відхилень, плани коригування

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Система управління цілями має бути динамічною. Щоквартально доцільно проводити аналіз виконання цілей, виявляти відхилення, коригувати плани. Результати моніторингу мають обговорюватися на нарадах і фіксуватися у протоколах, що забезпечить гнучкість, адаптивність і безперервне вдосконалення системи.

### 3.3.Визначення ефективності впровадження SMART-системи управління цілями ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»

В результаті проведеного аналізу ефективності управління цілями було встановлено, що на підприємстві ТОВ "Кваліті Тестінг енд Інспекшн" стратегічні, тактичні та оперативні цілі не мають чіткої структури, що ускладнює процес планування, контролю та досягнення бажаних результатів.

З метою підвищення ефективності управління та забезпечення прозорості у досягненні результатів, рекомендовано впровадити систему постановки цілей відповідно до концепції SMART.

Цілепокладання є ключовим елементом ефективного управління та стратегічного розвитку підприємства. Для досягнення узгоджених і вимірюваних результатів, процес постановки цілей повинен здійснюватися поетапно:

1. Встановлення стратегічних цілей, які виступають довгостроковими орієнтирами, що визначають напрямок розвитку компанії.

2. Формування тактичних цілей, які є середньостроковими завданнями, які деталізують шляхи реалізації стратегічних намірів.

3. Визначення оперативних цілей, які є короткостроковими діями, що забезпечують щоденне виконання планів, узгоджених із тактичними та стратегічними цілями.

Враховуючи специфіку діяльності компанії, яка включає лабораторні дослідження, інспекції та сертифікацію, стратегічні цілі повинні охоплювати ключові аспекти розвитку, як розширення клієнтської бази, підвищення якості послуг, цифровізацію сервісів та оптимізацію витрат (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» за системою SMART

Назва цілі	S – Конкретність	M – Вимірюваність	A – Досяжність	R – Актуальність	T – Термін
1	2	3	4	5	6
Розширення клієнтської бази	Залучити нових клієнтів серед агровиробників південного регіону	+15 нових клієнтів	Можливо через участь у виставках та партнерства	Підвищує обсяг замовлень та впізнаваність	До 31.12. 2026
Оптимізація часу видачі сертифікатів	Скоротити середній термін видачі сертифікатів після дослідження	Зменшити з 3 до 2 робочих днів	За рахунок автоматизації звітності	Підвищує задоволеність клієнтів	До 01.07. 2026

1	2	3	4	5	6
Підвищення точності лабораторних досліджень	Зменшити кількість внутрішніх невідповідностей у звітах	≤1% помилок на 100 звітів	Можливо через навчання персоналу	Підтверджує якість та відповідність ISO 17025	До 31.03. 2026
Впровадження цифрового кабінету клієнта	Розробити та запустити онлайн-сервіс для клієнтів	100% клієнтів мають доступ до кабінету	Реально за участі ІТ-відділу та зовнішніх розробників	Підвищує зручність та конкурентоспроможність	До 30.09. 2026
Зниження витрат на логістику	Оптимізувати маршрути виїзних інспекцій	Зменшити витрати на 10%	Можливо через GPS-моніторинг та планування	Знижує собівартість послуг	До 31.12. 2026

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Застосування концепції SMART у процесі формулювання стратегічних цілей ТОВ "Кволіті Тестінг енд Інспекшн" є обґрунтованим та доцільним з кількох причин. По-перше, SMART дозволяє чітко структурувати кожну ціль, уникаючи розмитих формулювань і забезпечуючи однозначне розуміння очікуваного результату. По-друге, завдяки вимірюваності та часовим обмеженням, стає можливим ефективний моніторинг прогресу та оцінка досягнень. По-третє, кожна ціль, сформульована за SMART, містить логічне обґрунтування її досяжності та актуальності, що дозволяє краще планувати ресурси, визначати відповідальних осіб і прогнозувати вплив на загальну ефективність діяльності підприємства. Таким чином, використання SMART-підходу сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, забезпечує стратегічну узгодженість між рівнями цілепокладання (стратегічним, тактичним і оперативним) та створює основу для системного розвитку компанії в умовах конкурентного середовища. Визначення стратегічних цілей підприємства створює загальну рамку розвитку, окреслюючи ключові напрями діяльності, очікувані результати та пріоритети. Проте для їх ефективної реалізації необхідно перейти до конкретизації, що передбачає формулювання тактичних цілей, які деталізують кроки, ресурси та показники успішності на рівні підрозділів і виконавців. Саме тактичні цілі, побудовані за принципом SMART, дозволяють перетворити стратегічні наміри на вимірювані дії,

забезпечити контроль за їх виконанням та інтегрувати фінансові показники у систему управління результатами.

Тактичні цілі ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» відповідно до його стратегічних напрямів розвитку за системою SMART наведено у таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Тактичні цілі ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» відповідно до його стратегічних напрямів розвитку за системою SMART

Стратегічна ціль	Тактична ціль	Фінансовий показник	SMART-структура
1	2	3	4
Розширення клієнтської бази	Провести 3 презентації на агровиставках (GRAIN STORAGE FORUM, Black Sea Grain 2026, Agro2Food 2026)	- очікувані витрати на маркетинг становлять 150 тис. грн; - очікуваний дохід від нових клієнтів 1,5 млн грн	- презентації в регіонах (S); - 3 заходи, 15 нових клієнтів (M); - через партнерства та виставки (A); - зростання доходу (R); - до 31.12.2026 р. (T)
Оптимізація часу видачі сертифікатів	Впровадити модуль автоматичного формування звітів у ЛабСистемі	- очікувані витрати на ІТ: становлять 80 тис. грн; - економія на персоналі становить 50 тис. грн/рік	- автоматизація звітності (S); - зменшення терміну з 3 до 2 днів (M); - через ІТ-модуль (A); - підвищення ефективності (R); - до 01.07.2026 р. (T)
Підвищення точності лабораторних досліджень	Провести 2 цикли тренінгів з валідації методик для персоналу	- очікувані витрати на навчання становлять 60 тис. грн; - очікуване зниження витрат на переробку становлять 20 тис. грн	- тренінги з точності (S); - зниження помилок на 1% (M); - через навчання та контроль (A); - відповідність ISO (R); - до 31.03.2026 р. (T)
Впровадження цифрового кабінету клієнта	Розробити MVP кабінету, протестувати з 10 ключовими клієнтами	- очікувані витрати на розробку становлять 120 тис. грн; - очікуване зростання повторних замовлень становить 20%	- MVP + тестування (S); - 100% клієнтів мають доступ (M); - через ІТ-відділ та аутсорсинг (A); - зручність і лояльність (R); - до 30.09.2026 р. (T)
Зниження витрат на логістику	Впровадити GPS-моніторинг та щотижневе планування маршрутів	- очікуване зменшення витрат на паливо та амортизацію становить 10% (приблизно 100 тис. грн/рік)	- GPS + планування (S); - -10% витрат (M); - через технічні засоби (A); - зниження собівартості (R); - до 31.12.2026 р. (T)

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Побудова системи стратегічних і тактичних цілей за принципом SMART дозволяє не лише чітко окреслити вектори розвитку підприємства, а й створити підґрунтя для кількісної оцінки ефективності управлінських рішень. Завдяки вимірюваності та часовій визначеності кожної цілі з'являється можливість спрогнозувати очікувані зміни у фінансових показниках, таких як дохід, витрати, прибутковість, структура активів і капіталу. Саме тому наступним кроком є формування прогнозних значень ключових статей балансу та звіту про фінансові результати, що дозволяє оцінити потенційний вплив впровадження SMART-системи на загальну фінансову стійкість і результативність діяльності підприємства.

Прогнозний баланс ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» наведено у таблиці 3.11

Таблиця 3.11

Прогнозний баланс ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	Відхилення			
				2025-2024 рр.		2026-2025 рр.	
				+,-	%	+,-	%
Необоротні активи	6 858,80	7000	7500	141,20	2,1	500	7,1
Оборотні активи	4165	4400	5500	235,00	5,6	1100	25,0
Власний капітал	8951,9	8451,9	11601,9	-500,00	-5,6	3150	37,3
Короткострокові зобов'язання	2071,7	2948,1	1398,1	876,40	42,3	-1550	-52,6

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Прогнозна таблиця балансу ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» на 2025–2026 роки демонструє очікувані зміни в структурі активів і джерел їх формування, що безпосередньо пов'язані з реалізацією стратегічних і тактичних SMART-цілей. Аналіз відхилень дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень та передбачити фінансову стійкість підприємства.

Очікується зростання необоротних активів на 2,1% у 2025 році та ще на 7,1% у 2026 році, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази, зокрема, інвестиції в аналітичне обладнання, ІТ-інфраструктуру та цифрові сервіси (впровадження кабінету клієнта, автоматизація звітності).

Також очікується стабільне зростання оборотних активів, зокрема, +5,6% у 2025 році та +25% у 2026 році, що може бути результатом розширення клієнтської бази, збільшення обсягів замовлень та покращення управління обіговими коштами (зокрема, через оптимізацію логістики та скорочення термінів видачі сертифікатів).

Очікується тимчасове зниження на 5,6% власного капіталу через інвестиційні витрати на реалізацію SMART-цілей. Проте вже у 2026 році очікується суттєве зростання на 37,3%.

Очікується зростання короткострокових зобов'язань у 2025 році на 42,3% як наслідок активізації операційної діяльності, але вже у 2026 році зменшуються на 52,6%, що свідчить про покращення платоспроможності та ефективне управління фінансовими потоками.

Прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» наведено у таблиці 3.12

Таблиця 3.12

Прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн»

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	Відхилення			
				2025-2024 рр.		2026-2025 рр.	
				+, -	%	+, -	%
Чистий дохід	56 812,10	62000	67000	5 187,90	9,1	5000	8,1
Інші операційні доходи	340,6	500	650	159,40	46,8	150	30,0
Разом доходи	57 152,70	62 500,00	67 650,0	5 347,30	9,4	5150	8,2
Собівартість	41288,9	42000	43000	711,10	1,7	1000	2,4
Інші операційні витрати	20606,3	21000	21500	393,70	1,9	500	2,4
Разом витрати	61895,2	63000	64500	1 104,80	1,8	1500	2,4
Чистий прибуток	-4 742,50	-500,00	3 150,00	4 242,50	-89,5	3650	-730,0

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн» на 2025–2026 роки демонструє позитивну динаміку ключових показників, що свідчить про ефективність впровадження системи SMART-цілей. Зокрема, очікується зростання чистого доходу на 9,1% у 2025 році та на

8,1% у 2026 році, що зумовлено розширенням клієнтської бази, підвищенням якості послуг та впровадженням цифрових інструментів. Інші операційні доходи зростають ще динамічніше, що вказує на активізацію додаткових напрямів діяльності. Водночас витрати зростають помірно, а саме, на 1,8% у 2025 році та на 2,4% у 2026 році, що свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимізацію логістичних процесів. Найбільш показовим є прогнозований перехід від збитковості у 2024 році (-4 742,5 тис. грн) до прибутковості у 2026 році (+3 150,0 тис. грн), що підтверджує результативність стратегічного планування та тактичної реалізації цілей.

Таким чином, впровадження SMART-підходу забезпечує не лише структурну впорядкованість управлінських рішень, а й реальний фінансовий ефект, що підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

**Висновки до 3 розділу.** На основі проведеного аналізу пропонується впровадити систему SMART-цілей як постійний елемент управлінського циклу підприємства. Основні пропозиції включають:

1. Інституціоналізація SMART-підходу, а саме, розробка внутрішнього регламенту щодо формулювання, затвердження та моніторингу цілей за принципом SMART.

2. Інтеграція з фінансовим плануванням, тобто прив'язка кожної цілі до конкретних фінансових показників, що дозволить оцінювати ефективність реалізації не лише якісно, а й кількісно.

3. Цифровізація процесу управління цілями, що передбачає впровадження електронного кабінету для моніторингу прогресу, автоматичного збору даних та формування звітності.

4. Навчання персоналу, зокрема, проведення тренінгів для керівників підрозділів щодо постановки та реалізації SMART-цілей.

5. Щоквартальний аудит цілей, який передбачає регулярну оцінку досягнення цілей з коригуванням тактичних дій відповідно до змін ринкової ситуації.

б. Зв'язок із мотиваційною системою, зокрема, включення досягнення SMART-цілей у систему преміювання та оцінки ефективності працівників.

Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» не лише підвищити результативність управління, а й забезпечити сталий фінансовий розвиток, конкурентоспроможність та гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища.

На основі аналізу стратегічних і тактичних цілей, сформованих за принципом SMART, було виявлено потенціал для підвищення ефективності управлінських рішень, фінансової прозорості та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Зокрема, встановлено, що SMART-цілі дозволяють структурувати управлінські наміри, забезпечити їх вимірюваність, релевантність до загальної стратегії та реалістичність досягнення. Це створює основу для прогнозування фінансових показників, таких як чистий дохід, витрати, прибутковість, структура активів і капіталу. Прогнозні балансові та фінансові дані на 2025–2026 роки підтверджують позитивну динаміку, а саме, зростання активів, зниження боргового навантаження, перехід від збитковості до прибутковості.

## ВИСНОВКИ

Управління цілями постає як фундаментальна складова сучасної системи менеджменту, що визначає стратегічну орієнтацію підприємства, забезпечує внутрішню узгодженість дій та формує основу для ефективного використання ресурсів. У динамічному ринковому середовищі, позначеному високим рівнем невизначеності, здатність підприємства формулювати, реалізовувати та адаптувати цілі набуває вирішального значення для його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку.

Теоретичний аналіз засвідчив, що цілі є не лише інструментом стратегічного планування, а й джерелом мотивації, критерієм оцінки результативності та основою для управлінських рішень. Їх класифікація за рівнем деталізації, значущості, часовим горизонтом і змістом дозволяє структурувати управлінську діяльність, забезпечити її логіку та адаптивність. Водночас, ефективне управління цілями передбачає не лише їх постановку, а й узгодження між підрозділами, моніторинг виконання, коригування дій та оцінку досягнутих результатів.

Сучасні методики оцінювання ефективності управління цілями (економічна, ресурсна, фінансова та комплексна) відображають багатовимірність цього процесу. Вони дозволяють оцінити не лише досягнення запланованих показників, а й якість управлінських рішень, рівень стратегічної узгодженості, ефективність використання ресурсів та вплив на організаційну культуру. Особливої уваги заслуговує комплексний підхід, який інтегрує кількісні та якісні критерії, враховуючи як зовнішні виклики, так і внутрішні чинники розвитку.

Таким чином, управління цілями на підприємстві слід розглядати як цілісну, динамічну та стратегічно орієнтовану систему, що поєднує логіку, мотивацію, адаптацію та оцінку. Її ефективність визначає здатність організації досягати бажаних результатів, зберігаючи баланс між ресурсами, ризиками та можливостями, а також формує основу для сталого розвитку в умовах постійних змін.

Система управління цілями є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує узгодженість дій, орієнтацію на результат, адаптивність до змін середовища та стратегічну стійкість. У випадку ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» система управління цілями має низку характерних особливостей, які зумовлені як специфікою діяльності, так і організаційною культурою підприємства.

Аналіз показав, що управління цілями на підприємстві здійснюється переважно в межах функціональних підрозділів, без наявності єдиного нормативного документа, який би регламентував процес цілепокладання. Стратегічні орієнтири формуються керівником підприємства, а їх трансформація в операційні завдання покладається на керівників структурних підрозділів. Працівники, у свою чергу, виконують індивідуальні завдання, які не завжди узгоджені з загальними цілями компанії.

Організаційна структура підприємства є функціональною, що створює передумови для чіткого розподілу відповідальності, але водночас ускладнює горизонтальну координацію та інтеграцію цілей між підрозділами. Відсутність формалізованих процедур постановки, моніторингу та коригування цілей призводить до того, що управління здійснюється ситуативно, на основі поточних потреб, а не в межах стратегічного циклу.

У процесі дослідження було встановлено, що окремі положення, пов'язані з цілями, розпорошені між такими документами, як статут підприємства, положення про функціональні підрозділи, посадові інструкції, оперативні виробничі плани, протоколи нарад (внутрішні звіти).

ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» використовує окремі методи управління цілями, оцінка досягнення цілей, контроль реалізації цілей, зокрема, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SMART-цілі, KPI, проте їх застосування є нерегулярним і фрагментарним.

Аналіз фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки демонструє нестабільність ключових показників, зокрема, зменшення обсягів активів та власного капіталу, коливання короткострокових зобов'язань, зниження чистого прибутку та перехід до збитковості. Ці тенденції можуть бути наслідком

відсутності чітко сформульованих цілей, слабкої інтеграції фінансових показників у систему управління та неузгодженості між стратегічними та операційними рівнями.

На основі проведеного аналізу пропонується впровадити систему SMART-цілей як постійний елемент управлінського циклу підприємства. Основні пропозиції включають:

7. Інституціоналізація SMART-підходу, а саме, розробка внутрішнього регламенту щодо формулювання, затвердження та моніторингу цілей за принципом SMART.

8. Інтеграція з фінансовим плануванням, тобто прив'язка кожної цілі до конкретних фінансових показників, що дозволить оцінювати ефективність реалізації не лише якісно, а й кількісно.

9. Цифровізація процесу управління цілями, що передбачає впровадження електронного кабінету для моніторингу прогресу, автоматичного збору даних та формування звітності.

10. Навчання персоналу, зокрема, проведення тренінгів для керівників підрозділів щодо постановки та реалізації SMART-цілей.

11. Щоквартальний аудит цілей, який передбачає регулярну оцінку досягнення цілей з коригуванням тактичних дій відповідно до змін ринкової ситуації.

12. Зв'язок із мотиваційною системою, зокрема, включення досягнення SMART-цілей у систему преміювання та оцінки ефективності працівників.

Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн» не лише підвищити результативність управління, а й забезпечити сталий фінансовий розвиток, конкурентоспроможність та гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища.

На основі аналізу стратегічних і тактичних цілей, сформованих за принципом SMART, було виявлено потенціал для підвищення ефективності управлінських рішень, фінансової прозорості та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Зокрема, встановлено, що SMART-цілі дозволяють структурувати управлінські наміри, забезпечити їх вимірюваність, релевантність до загальної стратегії та реалістичність досягнення. Це створює основу для прогнозування фінансових показників, таких як чистий дохід, витрати, прибутковість, структура активів і капіталу. Прогнозні балансові та фінансові дані на 2025–2026 роки підтверджують позитивну динаміку: зростання активів, зниження боргового навантаження, перехід від збитковості до прибутковості.

### Список використаних джерел:

1. Амоша О.І., Череватський Д.Ю., Солдак М.О., Лях О.В., Залознова Ю.С. та ін. Циркулярна смарт-спеціалізація старопромислових шахтарських регіонів України: монографія. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Київ 2020. 196 с.
2. Ачкасова Л. М. (2023). Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, (41), 5. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5>
3. Бардаш С.В. Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. Scientific and Practical Conference «Scientific Horizon in the Context of Social Crises». Tokyo, Japan. 2023. №144. P. 99-103. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2487>
4. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. (1), 26–31. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>
5. Брич В.Я., Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О., Гунько С.І. Смарт-спеціалізація в системі інноваційного розвитку територій. Інноваційна економіка.7-8. 2021. С. 56-63.4.Возняк Г.В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. *Регіональна економіка*. No 2. 2021. С. 27-36
6. Вавдіюк Н. С., Мельничук М. Д. Менеджмент Індустрії 4.0 : навчальний посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 182 с.
7. Войтенко, О.С. (2020). Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 276 с. URL: <https://surl.li/krockm>.
8. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Науковий журнал “ECONOMIC SYNERGY”. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
9. Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія:

економіка та управління. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19>

10. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2024. № 4 (89). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.04.120](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120)

11. Економічне перетворення: міжнародна співпраця та ефективна державна політика України під час воєнного стану : підручник / В. В. Галкін, О. М. Губаренко, О. М. Ащеулова та ін. Дніпро : Середняк Т.К., 2024. 198 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18567>.

12. Загладько Є. SMART і OKR. Основні методи постановки цілей співробітникам. 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/smart-and-okr-basic-methods-of-setting-goals-for-employees/>

13. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

14. Застосування методики SMART для досягнення цілей. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-metodiki-smart-dlya-dosyagnennya-ciley->

15. Калініченко, О.О., Мосійчук, І.В., Пойта І.О. (2023). Управління проектами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. Проблеми економіки, № 2(56). С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-24-30>.

16. Камінська І. М., Ковальчук Н. В., Демидович А. С. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. 2021. №2. С.79-87.

17. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Н. О. Кондратенко, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/55385/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.184%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B\\_%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%201.03.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/55385/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.184%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B_%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%201.03.pdf)

18. Корбут С., Матюх С. Теоретичні основи економічної безпеки та її особливості у будівельній галузі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. Р. 102–106.

19. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>

20. Кривов`зюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Кондор, 2024. 396 с.

21. Кудлаєнко С., Романенко Є. Узгодження пріоритетів та завдань стратегічного розвитку підприємства на засадах Industry 5.0 та Management 5.0. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 137–142. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-20>

22. Матвійчук Л. О., Олійник Л. В. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємства в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>

23. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4(276-277). С. 97-102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97).

24. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3(76). С. 15-22. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB\\_2022v76n3\\_Nazarenko\\_I-Economic\\_content\\_of\\_the\\_15-22.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf).

25. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>

26. Нікольчук Ю., Лопатовська О. (2024). Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems, (4), 232–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31>

27. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137–145.

28. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. 2020. №6. с. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>

29. Сайт ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн». URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/42203510/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42203510/)

30. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>

31. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 159–164

32. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae\\_2021\\_r01.pdf#page=392](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392).

33. Підгаєць С. В. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41>

34. Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>

35. Ситник Г. В., Блакита Г. В., Гуляєва Н. М. та ін. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 284 с.

36. Ситник Н. С., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

37. Ткачук Н. В. Аналіз фінансової діяльності підприємств : конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 114 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP\\_kurs1.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP_kurs1.pdf).

38. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2020. 434 с.

39. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / О. А. Магопець, Н. С. Шалімова, О. М. Черновол ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. [2-ге вид., випр. та доп.]. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 230 с.

40. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

41. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / А. І. Склабінська, С. А. Дrajниця, Л. Д. Федорук ; за загальною ред. д. е. н., проф. М. П. Войнаренка. Львів : «Новий Світ-2000», 2025. 342 с.

42. Фінансовий аналіз: навч. посібник: Н.Л. Марусяк. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 172 с.

43. Ходирєва О. О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Т. 37. С. 88–94.

44. Ходирєва, О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. 1 (105). с. 34-39. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>

45. Шапошников К. С., Шут С. О. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку

підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>

46. Шерстюк Р., Козловський А., Летун О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації менеджменту. *Соціально економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 52-63. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24srpttm.pdf>

47. Як ефективно писати цілі SMART. URL: <https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html>

48. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. 1 (43). С. 214–226.

49. Agile Leadership : Managing the system, not the people. URL: <https://management30.com/>

50. Dulle, C. (2025). How executives shape firms: Risk-taking and gender effects. Doctoral thesis. University of Cincinnati. Retrieved from [https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb\\_etd/ws/send\\_file/send?accession=ucin174669997604278&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=ucin174669997604278&disposition=inline)

51. Koval, V., Sribna, Y., Prokopenko, O., Filipishyna, L., Ivata, V., Arsawan, I.W.E. Management Supply Chains Electric Vehicle Battery Recycling. *Green Energy and Technology*. 2023. с. 33-54. DOI 10.1007/978-3-031-30800-0\_3

52. Koval, V.; Gonchar, V.; Udovychenko, V.; Kalinin, O.; Slobodianiuk, O.; Soloviova, O. Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of geology geography and geocology*. 2023. 32. Vol. 3.

53. Kronivets, T., Yakovenko, O., Tymoshenko, Y., ...Iasechko, S., Iasechko, M. The legal foundations for the utilization of artificial intelligence in educational processes. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*, 2023, 4(42), p. 686–702, e-6556. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?a>

54. Learning goals + SMART goals: a continuing competence program support tool for physiotherapists. URL: [https://www.physiotherapyalberta.ca/files/reflecive\\_practice\\_learning\\_smart\\_goals.pdf](https://www.physiotherapyalberta.ca/files/reflecive_practice_learning_smart_goals.pdf)

55. Lee, M. K., Kim, H. Y., & Park, J. Y. (2025). A study on the impact of regional entrepreneurial ecosystem factors on firm performance. *Journal of Digital Convergence*, 23(2), 87–95. Retrieved from <https://koreascience.kr/article/JAKO202515661202426.pdf>

56. Thai, Q. H., & Mai, K. N. (2023). Does entrepreneurial financial support guarantee new ventures' performance via competitive advantage and innovation? *Sustainability*, 15(21), 15519. <https://doi.org/10.3390/su152115519> DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115519>

57. Writing SMART goals for school based OT and PT. Your therapy source. URL: <http://yourtherapysource.com/blog1/2015/08/26/writing-smart-goals-for-school-based-ot-and-pt>

58. Wunder, D. (2025). The role of venture capital in technology ventures' sustainability and internationalization. Doctoral thesis. Aalto University. Retrieved from <https://aaltodoc.aalto.fi/items/a56a0a12-c964-43e0-b74a-df126384dba4>

59. Zhuravlova, Y., Kichuk, Y., Yakovenko, O., Yashchuk, S., Zhuravska, N. Innovations in Education System: Management, Financial Regulation and Influence on the Pedagogical Process. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2022, 11(1), p. 163–173. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?a>

## Баланс ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»

Показники	31.12.2022р.	31.12.2023р.	31.12.2024р.
Нематеріальні активи	32,2	32,2	32,2
Основні засоби	9921,4	5877,6	4132,8
Усього за розділом 1	9953,6	5909,8	4165
Запаси	82	296,9	91,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3321,5	6347,5	4981,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	115,6	176,8	
Інша поточна дебіторська заборгованість	188,9	446,5	369,6
Гроші та їх еквіваленти	2537,4	892,9	1369
Витрати майбутніх періодів	35	38,9	47,1
Інші оборотні активи		1,7	
Усього за розділом 2	6280,4	8201,2	6858,8
Баланс	16234	14111	11023,8
Зареєстрований (пайовий) капітал	14842,3	14942	14942
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-633,2	-1247,6	-5990,1
Неоплачений капітал	-61,2		
Усього за розділом 1	14147,9	13694,4	8951,9
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	68,3	87,1	227,9
за розрахунками з бюджетом	202	2,4	795,8
зі страхування	116,1		180,6
з оплати праці	833,8		557,7
Інші поточні зобов'язання	865,9	326,9	309,7
Усього за розділом 3	2086,1	416,4	2071,7
Баланс	16234	14111	11024

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Кваліті Тестінг енд Інспекшн»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33038,1	66722,6	56812,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24142,1	49670,8	41288,9
Інші операційні доходи	79,6	107,3	340,6
Інші операційні витрати	8359,6	17771,9	20606,3
Разом доходи	33117,7	66829,9	57152,7
Разом витрати	32501,7	67442,7	61895,2
Фінансовий результат до оподаткування	616	-612,8	-4742,5
Податок на прибуток			
Чистий прибуток (збиток)	616	-612,8	-4742,5

Анкета  
для оцінки системи управління цілями  
ТОВ «Кволіті Тестінг енд Інспекшн»

**Мета.** Виявити рівень реалізації функцій суб'єктами управління цілями на підприємстві.

Будь ласка, оцініть кожне твердження за п'ятибальною шкалою:

**1 бал** — твердження зовсім не відповідає дійсності

**2 бали** — переважно не відповідає дійсності

**3 бали** — частково відповідає дійсності

**4 бали** — переважно відповідає дійсності

**5 балів** — твердження повністю відповідає дійсності

Питання	Бали				
	1	2	3	4	5
1. Цілі моєї роботи чітко сформульовані та узгоджені з цілями підприємства.					
2. Керівник мого підрозділу регулярно обговорює з нами цілі та очікувані результати.					
3. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення загальних цілей підприємства.					
4. На підприємстві існує система оцінки досягнення цілей, яка застосовується послідовно.					
5. Я маю можливість впливати на формулювання цілей, що стосуються моєї роботи.					