

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему «Оцінка управлінської діяльності на підприємстві в сучасних умовах»

Виконала: студентка 4 курсу

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Єльцова Анна Юріївна

Керівник: Боднар О. В.

Рецензент

Кваліфікаційна робота захищена

З оцінкою « _____ »

Секретар ЕК: _____

« ____ » _____ 20__ р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	10 жовтня	Боднар О. В.	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15 жовтня	Боднар О. В.	
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	20 листопада	Боднар О. В.	
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	5 березня	Боднар О. В.	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	10 лютого	Боднар О. В.	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	1 червня	Боднар О. В.	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)			Боднар О. В.	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)			Боднар О. В.	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)			Боднар О. В.	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	5 червня	Боднар О. В.	
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	15 червня	Боднар О. В.	
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	15 червня	Боднар О. В.	
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня	20 травня	Боднар О. В.	
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня	22 травня	Боднар О. В.	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	15 червня	Боднар О. В.	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		Боднар О. В.	

Графік узгоджено 15 жовтня 2022 р.

Науковий керівник Боднар О. В.

Виконавець кваліфікаційної роботи Єльцова А. Ю.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Єльцови Анни Юріївни

1. Тема роботи «Оцінка управлінської діяльності на підприємстві в сучасних умовах»

керівник роботи Боднар Ольга Василівна

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи: Зміст; Вступ; Розділ 1 теоретико-методичні основи управлінської діяльності; 1.1. Економічна сутність управлінської діяльності; 1.2. Сучасні механізми управління діяльністю; 1.3. Методичні підходи оцінки управлінської діяльності; Висновки до розділу 1; Розділ 2 оцінка управлінської діяльності на прикладі підприємства ТОВ «МОККО»; 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МОККО»; 2.2. Принципи управлінської діяльності ТОВ «МОККО»; 2.3. Оцінка управлінської діяльності ТОВ «МОККО»; Висновки до розділу 2; Розділ 3 напрями підвищення ефективності управління підприємством; 3.1. Основні перспективи розвитку діяльності підприємства; 3.2. Обґрунтування заходів оптимізації управлінської діяльності на підприємстві; Висновки до розділу 3; Висновки, Список використаних джерел.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Економічна сутність управлінської діяльності.....	6
1.2. Сучасні механізми управління діяльністю.....	7
1.3. Методичні підходи оцінки управлінської діяльності.....	9
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОККО»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МОККО»	14
2.2. Принципи управлінської діяльності ТОВ «МОККО».....	21
2.3. Оцінка-управлінської діяльності ТОВ «МОККО».....	37
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	44
3.1. Основні перспективи розвитку управлінської діяльності підприємства.....	44
3.2. Обґрунтування заходів оптимізації управлінської діяльності на підприємстві.....	52
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Менеджмент - це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації [1]. Виконання даних функцій менеджменту у даній послідовності утворює «цикл менеджменту», що є основою управлінської діяльності.

Як і кожна діяльність, управління має мати чіткі стандарти, визначені функції та систему оцінки для якісної роботи з можливістю виміру, аналізу та порівняння з можливістю поліпшити результати. Окрім цього, важливо зазначити, що управлінська діяльність має безпосередній вплив на роботу усього підприємства, адже це і є її головною метою. Тож для комплексної оцінки керування компанією необхідно враховувати її результативність та витрати на всіх етапах її діяльності.

Об'єкт дослідження: процес управлінської діяльності в ТОВ «МОККО» в сучасних умовах.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні засади управлінської діяльності на підприємстві.

Мета дослідження: дослідити теоретико-методичні основи, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо оцінки управлінської діяльності на підприємстві.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати економічну сутність управлінської діяльності;
- дослідити сучасні методи управлінської діяльності;
- систематизувати методичні підходи оцінки управлінської діяльності;
- проаналізувати ТОВ «МОККО» за організаційно-економічною характеристикою на принципи управлінської діяльності;
- скласти оцінку управлінської діяльності ТОВ «МОККО»;
- сформулювати основні перспективи розвитку управлінської діяльності ТОВ «МОККО»;
- обґрунтувати заходи оптимізації управлінської діяльності ТОВ «МОККО».

Інформаційне забезпечення: дані Державної служби статистики, дані мережі Інтернет, наукові статті, наукові роботи.

Методи дослідження: спостереження, аналіз і синтез, порівняння, метод групування, графічний метод, історичний метод.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Економічна сутність управлінської діяльності

Сучасне підприємство - це соціально-економічна система, у якій кожен елемент є окремою підсистемою з окремими важливими функціями для забезпечення виробничого процесу та розвитку компанії. Деякі такі елементи є життєво необхідними для роботи установи, тож є спільними в усіх економічних представників. Тобто компанія не може існувати без працівників (колективу), ресурсів та як мінімум кінцевого продукту (послуги), заради якого і була створено підприємство. Також одним з найважливіших елементів існування та розвитку установи є якісна управлінська діяльність, адже власне від неї залежить оптимальне розподілення та навантаження усіх елементів у внутрішній системі компанії.

Керуючись економічними термінами, функції управління — це об'єктивно обумовлені загальні напрями або сфери діяльності, які у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці. [2]

Управління має декілька головних функцій, які є спільними для усіх підприємств. У свою чергу кожна функція, це окремий процес, який не може бути зупинений та триває безупинно для підтримки високого рівню роботи усього колективу. Нижче розглянемо ці функції:

Таблиця 1.1

Основні функції управління

планування	процес визначення мети діяльності, передбачення майбутнього розвитку та поєднання індивідуальних завдань членів організації для досягнення загального результату
організація	процес формування структури системи, розподілення завдань, повноважень та відповідальності між членами організації для досягнення загальної мети її діяльності

Продовження таблиці 1.1

мотивація	Процес, що спонукає членів організації до спільних погоджених дій, які забезпечують досягнення поставленої мети
контроль	процес вимірювання досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з запланованим та коригуванням діяльності, які у сукупності забезпечують виконання підприємством своїх планів

Джерело: розроблено автором на основі даних [3]

Важливо зазначити, що головним критерієм в управлінській діяльності це є виконання всіх функцій на високому рівні без переваги в той чи інший бік. Це ще раз підтверджує те, що управління підприємством, як і саме підприємство, є системою. Тобто тут не можна взяти “середній показник”, а необхідно щоб усі показники були на одному високому рівні, інакше виникають проблеми у роботі компанії.

Підсумуючи, можемо визначити, що суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов’язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремлення управлінської праці від виконавчої. [4]

1.2. Сучасні механізми управління діяльністю на підприємстві

Організаційну структуру визначають як «упорядковану сукупність взаємозв’язаних елементів системи, що визначає поділ діяльності та службових зв’язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень». [5]

Типи організаційних структур управління підприємством поділяються на два глобальних типи структур, від поєднання яких розгалужуються усі інші:

горизонтальна - більш сучасна структура, яка є більш спрощеною моделлю роботи команди та полягає у прямій комунікації між керівником та виконавцями. Така система дозволяє зменшити кількість менеджерів середньої ланки, що у свою чергу прискорює процес інформування та прийняття рішень. Проте за такої схеми колектив має бути з високим рівнем самоорганізованості та відповідальності, що досить важко існує протягом тривалого періоду часу на практиці. Тобто такий тип підходить для керування сучасною компанією з молодим невеликим колективом.

вертикальна - класична структура, за якою працюють більшість компаній. Її головною ознакою є централізація влади та передача інформації від керівника до керівника. Також цю структуру називають “деревоподібною”, “пірамідоподібною” чи бюрократичною.

За такої структури рівномірно розподіляється навантаження та інформування. Проте чим більшою є компанія, тим більше відділів, а власне і керівників створюється. Це може нести за собою низку негативних моментів, такі як довготривале надходження інформації та віддаленість найвищої ланки управління з безпосередніми виконавцями та споживачами.

Проте досить часто, особливо в комерційних підприємствах, дані структури адаптуються до конкретних потреб компанії, тож розглянемо 3 найпоширеніші схеми організаційної діяльності:

Таблиця 1.2

Схеми організаційної діяльності підприємств

Лінійна	є аналогічною вертикальній структурі, у якій виробнича команда підпорядковуються та звітуються менеджеру відділу, який у свою чергу звітується менеджеру вищої ланки і тд
Функціональна	відрізняється тим, що спеціалісти певного напрямлення (бухгалтери, інженери тощо) об'єднуються у окремі підрозділи. Така схема є наближеною до лінійної структури до менеджерів середньої ланки. Надалі ж розподіл

Продовження таблиці 1.2

Функціональна	формується за функціональною ознакою. Така схема є більш адаптивною і гнучкою, адже у більшості компаніях потрібно більше чи менше спеціалістів конкретного відділу/сектору
Матрична	найбільш складна та водночас адаптивна схема для бізнесу, яка використовується в компаніях з великою кількістю проєктів чи наукомісткого виробництва. У даному випадку також поєднуються горизонтальна та вертикальна структура: від генерального керівника створюються відділи з керівниками та фаховими спеціалістами. У свою чергу створюються керівники окремих проєктів, у команді якого перебувають спеціалісти з різних відділів. Ця схема є досить гнучкою у сучасному світі, адже завдяки ній працівники не робитимуть одну і ту ж роботу роками

Джерело: розроблено автором на основі даних [6]

Варто зазначити, що не існує загальної ідеальної схеми чи формули для організаційної структури. Усі компанії різні, адже: мають різні потреби в штабі працівників, закривають різні потреби споживачів, мають різний ринок тощо. Тож при визначенні або зміні схеми організаційної структури необхідно аналізувати наступні моменти:

- на яку кількість працівників розраховується організаційна схема
- наскільки швидкими має відбуватися інформування команди від головного керівника до виконавчої команди і навпаки
- наскільки швидкими мають бути прийняті рішення
- внутрішня та зовнішня ситуація на підприємстві

1.3. Методичні підходи оцінки управлінської діяльності на підприємстві

Оцінка управлінської діяльності є невід'ємною і однією з найважливіших частин в структурі управління працею управлінського персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню до діяльності управлінських працівників та керівників, що оцінюються. [7] Так як оцінка відбувається за окремими структурними підрозділами, у кожного з яких є чітко визначені КРІ та цілі на виконавчий період часу, за кінцевим показником виконаної роботи можна оцінити ефективність окремої структурної одиниці підприємства, а також зокрема управлінців конкретного підрозділу. Як відомо, критерій ефективності управлінської діяльності такі, як результат та витрати, поглиблюються іншими критеріями: характер витрат на управління (матеріальних, моральних, психологічних, фізичних), стан середовища (атмосфера у колективі), в якому виконується управлінська діяльність, рівень завдань, які вирішується тим чи іншим управлінським органом, перспективність результатів управлінської діяльності, зайнятість об'єкта управління в управлінському процесі, рівень компетентності управління, динамізм управлінського процесу. [7]

Результат керування підприємством може бути: економічний, соціальний, соціально-економічний.

Тож визначивши, чого прагне компанія, можна вирахувати ефективність управління, що в свою чергу є складовою ефективності усього підприємства. Ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, що визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. [8]

Спрощену оцінку управлінської діяльності проводять без врахування кількісних показників, а за фактом виконання усіх функцій своєї діяльності. Таким чином, оцінка діяльності відбувається не за результатом, а за аналізом її процесу.

Таблиця 1.3

Спрощена оцінка діяльності за окремими функціями управління

Функція управління	показник виконання
планування	рівень виконання планових цілей
організація	оснащеність організації актуальним технологічним устаткуванням, плинність штатних кадрів
мотивація	використані шляхи впливу на робочу команду (мотиваційні заохочення, покарання, співвідношення одного до іншого)
контроль	частота порушення технологічної та трудової дисциплін

Джерело: розроблено автором

У даному випадку можна проаналізувати роботу управління поверхнево, не використовуючи формули та чіткі підрахунки. Тобто оцінку можна вважати суб'єктивною та її важко порівнювати за декілька періодів. Проте вона надає можливість швидко визначити, на яку з функцій управління необхідно звернути увагу та виправити методи керування організацією в першу чергу.

Для оцінки рентабельності управлінської діяльності на думку Т. Бойко доцільно використовувати формулу:

$$R \text{ у. д.} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ОП}}{\sum_{i=1}^n \text{ВУ}},$$

де ОП – операційний прибуток;

ВУ – витрати на управлінську діяльність;

n – кількість учасників кластеру підприємства. [9]

Проте крім управлінської діяльності, яка направлена на збільшення прибутку та ріст компанії, а також мінімізації витрат, менеджер має дбати про нововведення

та модернізацію підприємства. Якщо організація є комерційною, немало важливим чинником також є робота над статусом бренду, тобто участь у конкурсах чи загальних номінаціях. Це підвищує рівень сприйняття компанії не лише зовні у очах клієнтів та конкурентів, а і підвищує мотивацію команди, яка вбачає у перемозі частину своєї роботи.

Важливо зауважити, що на результати діяльності роботи підприємства і управлінської діяльності зокрема впливають не лише внутрішні чинники, а і зовнішні. Такими факторами можуть бути сезонність попиту продукції/послуги, економічна ситуація в країні тощо. Тобто результат підприємства може мати різко зростаючу тенденцію у порівнянні з попереднім звітним періодом, головним фактором впливу чого може бути наявність свят чи щорічний зріст попиту клієнтів у конкретний період року.

У свою чергу на ефективність ухвалення рішень менеджером впливає ряд чинників: потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу; засоби виробництва; соціальні аспекти персоналу й колективу в цілому; культура організації. Усі ці чинники діють спільно, в інтеграційній єдності. [10]

Висновки до розділу 1

Згідно проаналізованої теоретичної бази визначаємо, що оцінка управлінської діяльності є необхідним та важливим інструментом у роботі управлінської команди. За їх результатами можна визначити, що саме вимагає доопрацювання для поліпшення загальноекономічної ситуації підприємства, а також прослідкувати тенденцію розвитку компанії та сформулювати перспективи розвитку. Оцінка управлінської діяльності відбувається як за спрощеною схемою, а саме аналізом функцій управління, так і за економічними показниками за наявності замірюваних та зафіксованих результатів діяльності підприємства та окремо аналізованого структурного підрозділу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОККО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МОККО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МОККО», більш відомі як МОКО DIGITAL AGENCY, за своїм же позиціонуванням - агенція, що робить бренди сильнішими [11]. Напрямок діяльності підприємства у сфері маркетингу є SMM, тобто створення креативних матеріалів у Інтернет-просторі, їхнє рекламне просування з використанням таких ресурсів як Google, Facebook, YouTube, Instagram тощо, підтримка проєктів із залученням лідерів думок, реалізація прямих етерів та відео-матеріалів, а також розробка нових діджитал-ідей та їхня реалізація задля ознайомлення потенційного споживача з продуктом клієнта.

Станом на 2017 рік було зафіксований Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «МОККО», учасниками якого стали Мокренко Т. та Проненко Г.. Підприємство зареєстровано як юридичну особу за адресою: Україна, м. Київ, 04119, вулиця Сім'ї Хохлових, будинок 8. Також протоколом №1 загальних зборів засновників (учасників) Товариства з обмеженою відповідальністю «МОККО» було зафіксовано призначення Проненка Г. директором Товариства, який є уповноваженим здійснювати від імені учасника юридичні дії, спрямовані на встановлення, зміну або припинення цивільно-правових відносин. Статутний капітал складає 7 142,86 (сім тисяч сто сорок дві) гривні 86 копійок. [12]

За економічними показниками маємо результати діяльності компанії:

Таблиця 1.1

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020 рік

Показники	Значення показників, тис. грн		Відхилення, %	
	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	37669,6	32363,4	-5306,1	-14,09
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1957,1	-438	-2395,1	-122,38
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	348,55		-	-
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	372,3		-	-
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	670,15		-	-
Чисельність працівників, осіб	53	60	7	13,21
Рентабельність діяльності, %	0,052	-0,014	-	-

Джерело: складено автором за даними з Державної служби статистики

Для аналізу даних були використані дані із фінансових звітів підприємства

за період 2020 року. На кінець року показники доходу впали на 14,09%, а саме від 37669,6 тис. грн. до 32363,4 тис.грн., що означає зменшення доходу компанії. Рентабельність діяльності зменшилась та кінець звітного періоду отримала значення зі знаком мінус, а саме -0,014%, що означає нерентабельність підприємства. За результатами бесіди з керівником компанії можна зробити висновки, що різкі зміни пов'язані з пандемією та загальноекономічними чинниками. Тим не менше бачимо, що компанія збільшувала кількість людей у колективі від 53 робітників на початок звітного періоду до 60 на кінець відповідно. Тобто управлінська команда будувала вирішення ситуації зосереджуючись на потенційний ріст та збільшення проєктів, а також об'ємів роботи.

Свою діяльність компанія почала у 2014 році як фріланс-колектив, який отримав замовлення від таких клієнтів як Subaru Ukraine та «Перша приватна броварня». Головою команди являється Тетяна Мокренко, завдяки якій з'явилась назва компанії «МокСо». У 2022 році організація анонсувала ребрендинг компанії та стали «МОКО». За словами засновниці, на початку роботи клієнти звертались до команди безпосередньо через Тетяну, тож і назва розшифровувалась як «Таня Мокренко та команда». Проте за 8 років роботи компанія значно розширилась, отримала нових клієнтів та визнання у маркетингових змаганнях та показала свою експертність, тож потребувала змін в позиціюванні для відображення значущості усієї команди. Таким чином бачимо, що компанія піклується про те, як її бачать у середовищі та відображує свої внутрішні зміни зовнішніми. [13] Також важливо зауважити, що для безпосереднього керівництва компанії важливо не показати свій статус, а кожної людини, хто працює у їхній компанії, що є важливим аспектом у сприйнятті командою керівництва.

Разом зі збільшенням команди розширювалась і її експертність, а також кількість нових клієнтів/проєктів. Нижче наведена характеристика кожного року роботи від заснування до сьогодні. Сам шлях компанія називає «від SMM Agency до Creative digital agency».

2014. До складу команди входить 4 людини, які ведуть 4 проєкти⁷ від 3 клієнтів. На початку команда складалась з 1 креативної одиниці, яка вела проєкти разом. Робота компанії і до сьогодні відбувається у креативних одиницях, до яких входять менеджер, копірайтер, дизайнер, шеф-дизайнер, креативна директорка, стратег, директорка з клієнтського сервісу, модератор та залежно від проєкту таргетолог, інфлюєнс-менеджер, нью-бізнес менеджер. Станом на 2014 рік у даній структурній одиниці були копірайтер, дизайнер, таргетолог та менеджер. Даної кількості людей вистачало для введення 4 проєктів для 3 клієнтів.

З 2014 до 2016 року включно команда розширювалась пропорційно до збільшення нових клієнтів та об'єму роботи, а саме: 2015 рік – 9 людей в команді, 8 клієнтів, 42 проєкти 2016 рік – 16 людей в команді, 16 клієнтів, 27 проєкти

У 2017 році ТОВ «МОККО» потрапляє до шорт-листу Effie Awards Ukraine, що є найпрестижнішою нагородою в світі в галузі маркетингових комунікацій, яку отримують за головне досягнення в сфері – ефективність. [14] Дану номінацію команда отримала завдяки введенню проєкту Citrus fit challenge. Тож разом із номінацією закріпилась експертність команди у дизайні, таргетованій рекламі, промо-кампаніях та активаціях різних типів. На даний момент до колективу входило 25 людей, які вели 31 проєкт для 22 клієнтів.

У 2018 році підприємство остаточно переходить від статусу «СММ-агенства» до «креативної діджитал агенції», адже спектр його послуг розширюється на такі послуги: експертиза у відео-контенті, розробка веб-дизайну, нові підходи в таргетингу та перші мультимедійні діджитал-кампанії. Цього ж року компанія отримує срібло Effie Awards Ukraine разом з проєктом «Будуй своє» клієнта «Ощадбанк». Загалом команда з 32 людей веде 42 проєкти для 29 брендів.

2019 року підприємство складається з 50 спеціалістів. Кількість проєктів

збільшується до 57, а клієнтів – 35. Перелік нових послуг також розширюється, адже агенція починає спеціалізуватися і на креативних рішеннях для телебачення, розробки та розвитку Youtube-каналів, залучення блогерів.

У 2020 році команда систематизує усі надані послуги та починає надавати «повний пакет» - від розробки стратегії до запуску кампанії та виробництва діджитал продукту. Також підприємство починає ще більше спеціалізуватися в окремих напрямках, таких як залучення соціальної мережі Тік-Ток, розвиток послуг дизайну, а саме розробка айдентики бренду тощо. Важливим є зауваження, що ці данні зміни та розвиток відбувалися попри світову пандемію та кризу. Компанія змогла не просто вистояти, а і розвинути у нових для себе сторонах. Адже, як зазначили Селезньова Г. О. та Іпполітова І. Я. , «Чим швидше організація зможе пристосуватися до змін і перебудувати в зв'язку з цим свою господарсько-комерційну діяльність, тим швидше і з меншими втратами будуть досягнуті поставлені перед нею цілі». [15] Окрім цього, поки у всьому світі відбувалася штатне скорочення, команда «МОККО» навпаки розширилась до 53 працівників, які вели 63 проєкти 37 брендів.

2021 для «МОККО» став роком перемог та визнання, адже компанія отримала:

- бронзову нагороду у Effie Awards Ukraine завдяки проєкту «METRO Ukraine» [16]
- срібну нагороду в Kyiv International Advertising Festival разом з клієнтом Uklon у номінації Digital Craft — Influencer marketing & creative use of platforms [17]
- срібну нагороду в Kyiv International Advertising Festival разом з клієнтом Oriflame у номінації Film — Brave Idea
- срібну нагороду в Kyiv International Advertising Festival разом з клієнтом Oriflame у номінації Film — Viral Film
- 21 місце у рейтингу «Вибір рекламодавців — 2021» від ВРК [18]

- 19-23 місце у Національному рейтингу креативності комунікаційних агенцій [19]
- 4 місце у категорії контент-рейтингу «Диджитал-агенцій 2021» за методологією IAB Україна
- 20 місце у категорії медіа-рейтингу «Диджитал-агенцій 2021» за методологією IAB Україна
- 7 місце у категорії інфлюенсер-маркетинг рейтингу «Диджитал-агенцій 2021» за методологією IAB Україна. [20]

Для здобуття усіх нагород та рейтингів у складі компанії працює 60 людей над 69 проектами 39 клієнтів.

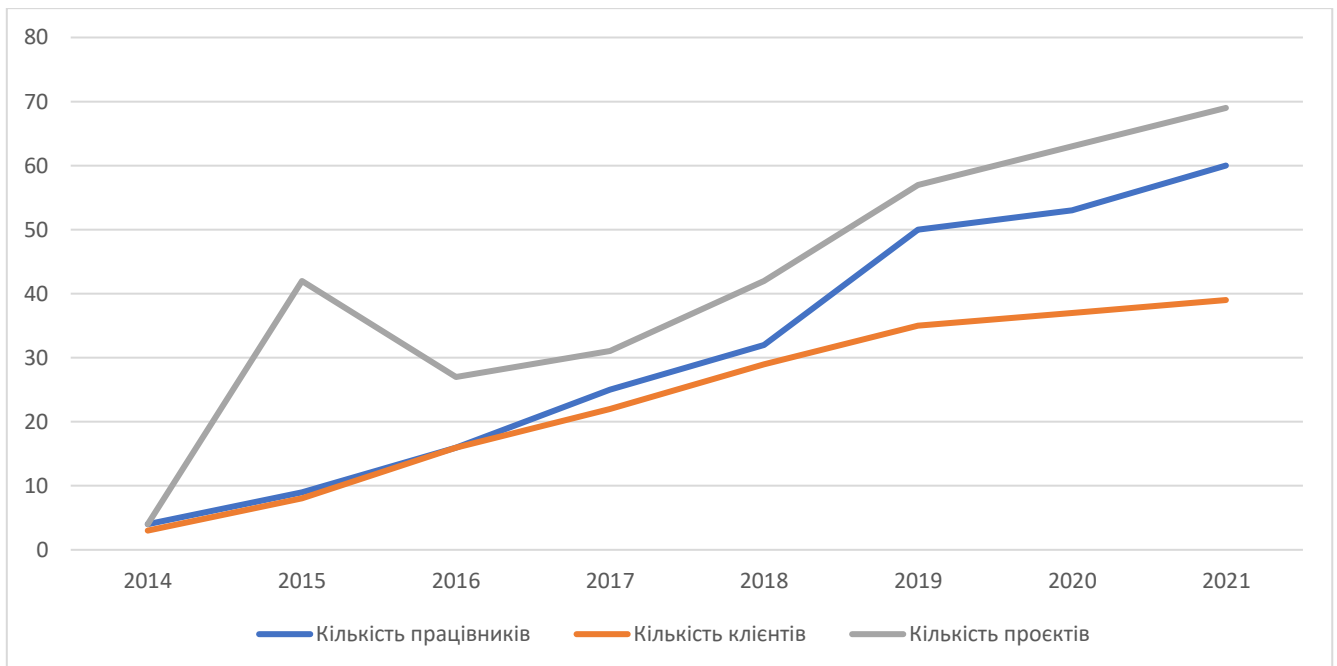


Рис. 1.1 Аналіз кількості працівників, проектів та клієнтів ТОВ «МОККО» від 2014 до 2021 років

Джерело: розроблено автором

Тож станом на 2022 рік команда надає наступні послуги: розробка digital strategy, зокрема SMM strategy, support & media, ведення сторінок клієнтів у соціальних мережах TikTok, YouTube, розробка TV & digital video, розробка та

підтримка пакування й айдентики, підтримка проєктів шляхом influence-marketing та digital performance marketing. [21] Через початок війни кількість людей у команді, а також проєктів як веде «МОККО» зменшилась, тож для об'єктивності аналізу даних дані показники необхідно вимірювати наприкінці року.

Проте не зважаючи на дані зміни компанія дуже активно веде боротьбу з інформаційною війною, розроблюючи зображення, відео, тексти, які бачив вже кожен українець. [22] Для прикладу, одне із зображень від команди «МОККО» використав найбільший банк України «ПриватБанк» для зображення своїх онлайн-карток. Також команда отримала подяку від командувача Сухопутних військ Збройних Сил України за свою роботу та громадянську позицію. Також «МОККО» з перших днів війни підтримує і своїх клієнтів, допомагаючи у позиціюванні та донесенні соціально-важливих повідомлень спільнотам. Окрім цього, управлінська команда ділиться досвідом своєї роботи в сучасних умовах з колегами ринку, розповідаючи особливості маркетингу під час війни. [23]

Серед клієнтів «МОККО» є лідери з різних галузей українського ринку, а саме: НоваПошта, МЕТРО, Галичина, ОщадБанк, Uklon, Oriflame, Mitsubishi Motors, METRO Cash & Carry, Carlsberg, PepsiCo, Pernod Ricard та багато інших. У процесі проходження практики також вдалося попрацювати з найбільшою в Україні інституцією культури - «Мистецьким Арсеналом». Робота була проведена над проєктом Футуромарення, який розповідав про культурну спадщину України ХХ століття, зокрема був присвячений яскравому авангардному спалаху — футуризму. [24]. Ціллю команди «МОККО» було привернути максимальну кількість цільової аудиторії до виставки та зацікавити до відвідування. До проєктної команди «МОККО» входили копірайтер, таргетолог, партнери агенції та виконавчий менеджер (практикант). Задачами структурної одиниці у даному проєкті були:

- Документальне підтвердження офіційної співпраці ТОВ «МОККО» та Мистецького Арсеналу у форматі підписання договору

- Аналіз креативних матеріалів, які надала виконавча команда клієнта, а саме зображення та тексти
- Створення рекомендаційної SMM-стратегії для соціальних мереж за результатами аналізу наявних креативних матеріалів
- Створення плану таргетингового просування у Facebook, Instagram, YouTube, Google та затвердження KPI з метою зацікавлення аудиторії до відвідування події
- Виконання таргетингового просування згідно утверджених показників
- Аналіз отриманих результатів, створення звіту з рекомендаціями для подальших подій.

Задачами менеджера (практиканта) були:

- Комунікація з клієнтом та чітке формування запиту на затребувані послуги
- Зібрання та формування списку необхідних документів для подачі на тендерну пропозицію
- Супровід тендерного аукціону та організація підпису необхідних договорів/документів
- Інформування структурної одиниці проекту стосовно затребуваних KPI та результатів роботи
- Постановка виконавчих задач та контроль їх виконання
- Звітність проміжних результатів партнерам агенції та клієнту
- Проведення регулярних зустрічей для клієнта та команди
- Загальна звітність та закриття документів після завершення проекту.

2.2 Принципи управлінської діяльності ТОВ «МОККО»

З початку заснування компанія працювала за лінійною організаційною структурою. Тобто уся креативна команда комунікувала із засновницею напряду як з єдиним менеджером/організатором.

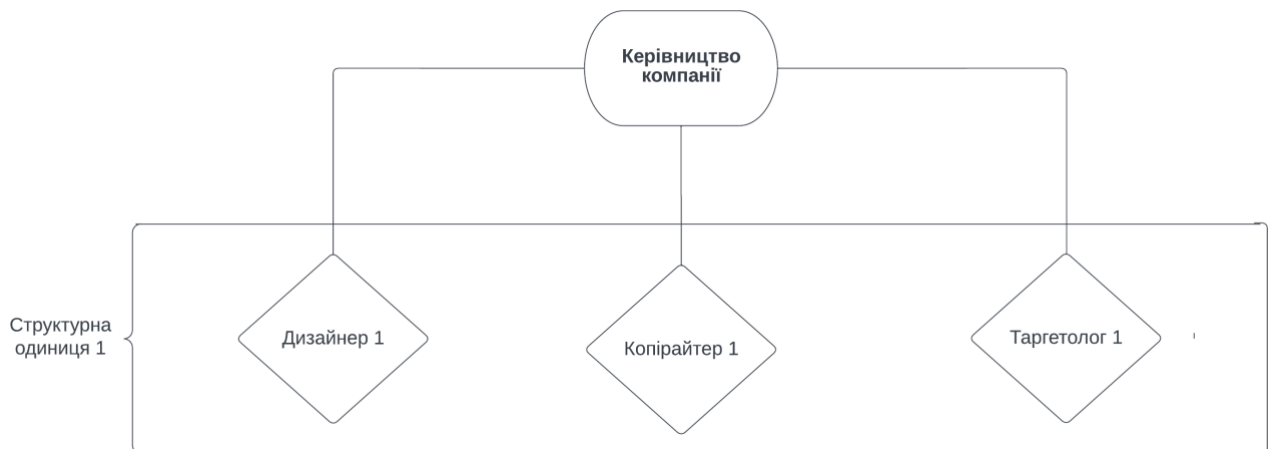


Рис. 2.1 Лінійна організаційна структура підприємства ТОВ «МОККО»

Джерело: розроблено автором

Проте у 2017 році, коли кількість людей в колективі досягла 32 людей, об'єм навантаження для 1 управлінця став занадто великим, тож було прийняте рішення запрошувати на роботу менеджерів, які б відповідали за конкретні креативні одиниці. З цього моменту команда поступово переходить до матричної структури. Проте повний перехід відбувся при створенні також і керівників підрозділів окремих спеціалістів. Тобто наразі система підпорядкування відбувається наступним шляхом:

Кожна структурна одиниця, до якої входять проєктний менеджер, дизайнер, копірайтер та інші спеціалісти за вимоги, має окремий проєкт та несе відповідальність за якісне надання послуги для конкретного клієнта. Швидкість та якість виконання роботи однієї людини залежить від іншої та складає такий стандартний шлях: копірайтер створює контент-сітку на наступний місяць та

погоджує з менеджером, який в свою чергу узгоджує з клієнтом. Після цього план передається дизайнеру для створення ідеї візуального зображення. Паралельно з цим копірайтером створюється текстове наповнення. Після виконання робіт менеджер збирає обидві частини та перевіряє, чи відповідає результат поставленій задачі та чи несе в собі коректне поєднання та доповнення. Якщо результат задовільний, робота передається на редагування коректору, який фінально оцінює та виправляє роботу. Після цього креативи передаються клієнту на узгодження, зазвичай після чого слідує передача коментарів та правок, що необхідно оновити. Тож затримка чи неякісне виконання роботи однієї людини веде за собою ускладнення для іншого спеціаліста. Варто зазначити, що даний перелік виконаної роботи є досить скороченим, адже при входженні нового проекту на кожному етапі перевірки також включається креативний директор та стратег на фінальній оцінці роботи. Також за окремими випадками до роботи залучаються таргетологи для професійної оцінки, чи будуть дані креативи успішними та чи виконають свої поставлені KPI за показниками ефективності сприйняття інформації (кількість переглядів сторінки/публікації та тривалість перегляду), ефективності обміну інформації (кількість коментарів, like, перепостів, переглядів тощо), ефективності конверсії (покупок, скачування, підписок на передплату тощо). [25]

У креативних одиницях команди звітуються своєму безпосередньому менеджеру, який відповідає за результат конкретного проекту. Проте для контролю за якістю роботи, а також виконанням планових об'ємів робіт були створені окремі розділи спеціалістів та назначені їхні керівники – менеджерів, дизайнерів, копірайтерів, таргетологів тощо. На той момент у управлінців був варіант найняти окремих спеціалістів із зовнішнього середовища або ж назначити своїх внутрішніх працівників на ці посади. Кожен варіант має своє недоліки та переваги, які зібрані у наступній таблиці:

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки найму на керівні позиції різних спеціалістів

	Найм позашатного менеджера	Підвищення власного спеціаліста до структурного менеджера відділу
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - Професійна підготовка - Готовність одразу виконувати організаторські завдання - Менша імовірність допуску помилок 	<ul style="list-style-type: none"> - Знання принципів роботи компанії - Бачення недоліків з нижчої позиції, що керівництво має виправити для кращого процесу роботи - Відносно не різка зміна у рівні заробітної плати - Знання рівня роботи своїх колег
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Високі запити заробітної плати - Власне бачення системи управління, яке може відрізнитися та нашкодити роботі компанії - Невідома культура роботи нової людини - Не знання людиною команди та витрати часу на аналіз підлеглих 	<ul style="list-style-type: none"> - Не має професійних знань у галузі менеджменту - Емоційна прив'язка до колег та неможливість управління з вищої позиції - Період навчання на новій позиції відбувається через допущення великої кількості помилок

Джерело: розроблено автором

Спираючись на усі можливі шляхи та імовірні результати, для компанії вкрай важливо було зберегти свою культуру, тож керівництво було готове інвестувати більше часу, зате отримати керівника, який відповідав чітко затребуваним цілям. Адже, як зазначав П. Друкер, «підприємство не досягне успіху,

якщо всі його працівники не будуть прагнути до спільних цілей і не стануть розділяти спільні цінності. Забезпечення виконання цих важливих завдань є головним пріоритетом діяльності керівництва». [26]

Таким чином, у 2018 році сформувалися відділи копірайтингу, дизайну, стратегії, менеджменту. Згодом додалися відділу стратегії, інфлюенс-маркетингу, модераторів та контекстної реклами. Останній відділ відрізняється тим, що менеджера найняли одразу на позицію керівника, а не внаслідок підвищення від нижчої до вищої ланки.

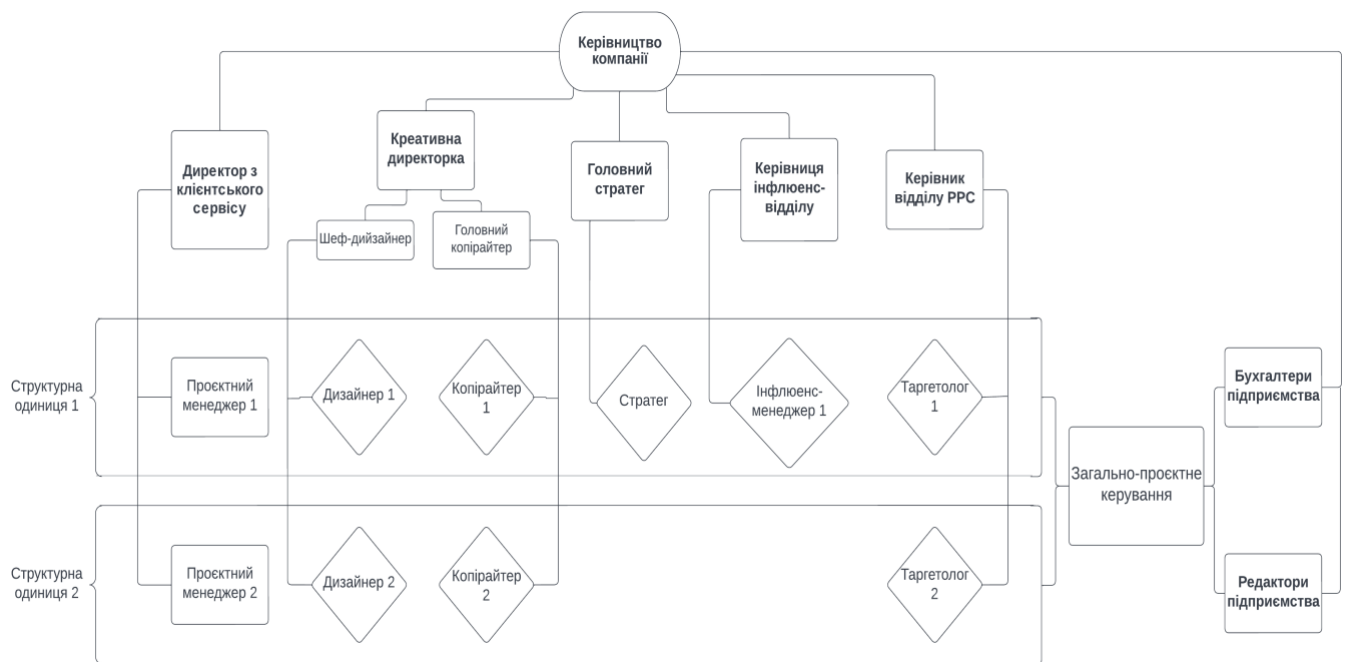


Рис. 2.2 Матрична організаційна структура підприємства ТОВ «МОККО» структурних одиниць

Джерело: розроблено автором

На рисунку 2 представлено схему процесу управління проектами ТОВ «МОККО», яка відображає підпорядкованість фахівців різних рівнів. Як можна бачити, виконання проєктів відбувається шляхом формування робочих груп, які являються окремими структурними одиницями. Склад зазначених груп залежить від цілей та завдань конкретних проєктів, а також від рівня кваліфікації залучених

працівників. Їх підпорядкування являється лінійним та залежить від виконуваних функціональних обов'язків. До складу компанії також входить персонал, що виконує адміністративні функції та підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства. Слід відмітити, що згідно даної схеми відбувається залучення персоналу підприємства у процес реалізації поставлених завдань. Склад окремих робочих груп являється тимчасовим та їх функціонування обмежується періодом виконання конкретних задач відповідно до проекту, що дозволяє забезпечити прозорість у визначенні ефективності роботи конкретного працівника та його частки у формуванні доходу підприємства.

Дослідження свідчать, що розподіл фахівців між різними проектами залежить від норм витрат часу для виконання певних видів робіт на підприємстві. При цьому, такі норми можуть переглядатися на початку кожного календарного року шляхом хронометражу за допомогою мобільного застосунку Toggl, який допомагає командам оптимізувати свій час. [27] Наприклад, на підприємстві прийнято наступні норми витрат часу для виконання проекту: дизайнер – 15 годин на місяць, стратег та таргетолог від 1 до 3 годин залежно від розміру проекту. Таким чином обсяг годинного навантаження впливає на залученість фахівців у виконання відповідного напрямку роботи, яка для кожного із них буде різною та може коливатися від 3 до 10 проектів в місяць. Крім того ряд робіт по проекту можуть передаватися стороннім виконавцям на умовах субпідряду (аутсорсинг). Наприклад, для проведення зйомок залучаються професійні фотографи. Таким чином бачимо, що основою для формування робочих груп, за якими закріплюється відповідний проект, являються норми витрат часу, розмір проекту та додаткові запитів клієнтів, що дозволяє реалізувати індивідуальний підхід до реалізації поставлених завдань.

Планування загальної роботи усього підприємства відбувається раз на 12 місяців, перед початком нового календарного року. Управління компанії збирає керівників відділів на декілька робочих днів, від'єднується від робочих питань та

повністю займається питанням планування дій наступного року. Для початку аналізується компанія, прогрес, результати та окремо ринок. Після цього складається приблизний план та потенціал розвитку, що потрібно розвинути, куди необхідно рухатись тощо. Плани відбуваються в усіх сферах – розширення команди, розширення кількості та об'єму наданих послуг, збільшення доходу тощо. Після цього команда приступає до етапу планування, тобто розділяє поставлені цілі на етапі та окремі задачі, фіксуються KPI.

Після виконаної систематизованої роботи плани озвучуються команді: окремі задачі для конкретних підрозділів та загальні для усієї команди на спільних зборах.

Окремо варто звернути увагу на щотижневих зустрічах, які відбуваються всередині тижня перед на початку робочого дня. На таких зборах озвучуються останні новини компанії, плани на наступний період та окремі важливі повідомлення. Це дозволяє працівникам бути в фокусі не лише своєї роботи чи свого відділу, а і розуміти, що відбувається загалом та куди компанія рухається, а також відчувати частиною великого колективу.

Для організації процесу роботи компанія використовує Інтернет-ресурс WorkSection, який значно оптимізує процес виконання задач. Його суть полягає в тому, що керівником створюються окремі проекти та додаються виконавці. Надалі менеджер щомісячно або щопроєктно створює задачу для виконання з описом та деталями, що очікується від команди. Після цього до задачі створюються підзадачі на окремих людей.

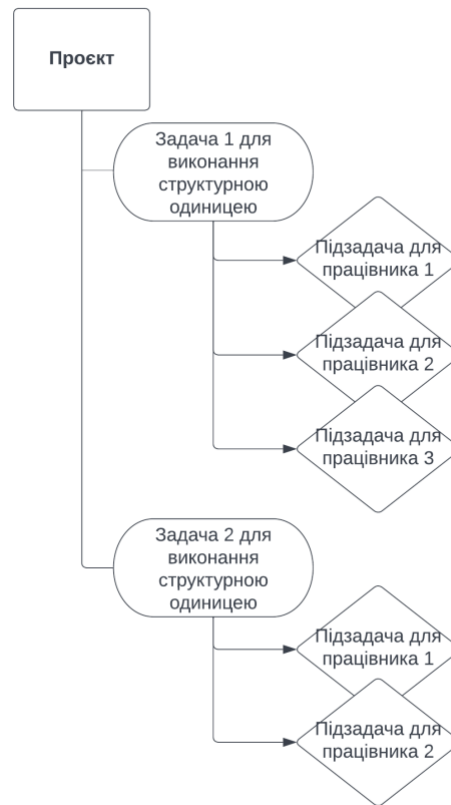


Рис. 2.3 Структура розподілення та постановки задач для структурних всередині системи WorkSection

Джерело: розроблено автором

У компанії є чітке правило, що чим краще озвучені умови задачі, тим краще вона виконана. Тож в обов'язковому переліку вимог є:

- Дедлайн виконання
- Чіткий об'єм роботи
- Які побажання отримали від клієнта
- Що не можна використовувати в роботі (кольори, стоп-слова тощо)
- Посилання на вихідні матеріали
- Кому передавати виконану роботу (менеджеру чи наступному виконавцю)

Також при постановці задачі є можливість додати теги, які демонструють статус роботи.

Проект / назва задачі / об'єм роботи / дедлайн

Теги статусу роботи

Дата постановки задачі

Дата виконання задачі

Відповідальна людина за виконання задачі

Опис задачі:

- Вимоги до роботи (об'єм, кінцевий термін, формат виконання)
- Що не має міститися в роботі
- Вихідні матеріали

Перелік залучених людей до задачі

Поле для обговорення командою задачі

Рис. 2.4 Структура постановки задачі для окремого працівника всередині системи WorkSection

Джерело: розроблено автором

Завдяки їм у керівництва є можливість відслідковувати завантаженість того чи іншого працівника або ж проєкта за діаграмою Ганта [28], адже можна переглянути усі задачі за фільтрованим пошуком «у процесі» або «чекає на виконання». Окрім цього, завдяки виконанню даного ресурсу можна відслідковувати час, за який були виконані ті чи інші задачі.

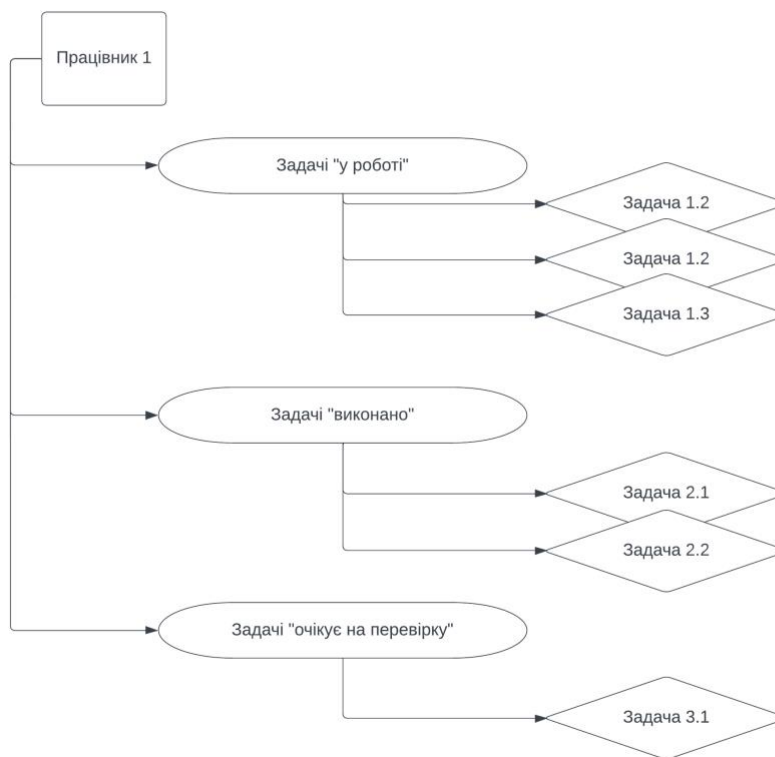


Рис. 2.5 Структура розподілення задач окремого працівника всередині системи WorkSection

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що цей ресурс є головним майданчиком робочої комунікації, адже є відкритою для усіх учасників конкретного проєкту. Якщо ж якась домовленість була зафіксована в особистій розмові або листуванні – на жаль, третя сторона не може в неї втрутитися та допомогти із вирішенням у випадку непорозуміння, тож двом сторонам необхідно шукати вирішення самостійно. Аналогічно зі спілкуванням з клієнтами – офіційна комунікація може відбуватися лише поштою з колегами у копії листів. Така політика допомагає уникнути непорозумінь та зберігає робочі стосунки у дозволених кордонах співпраці.

Також для виконання функції організації використовують систему AURA. Доступ до цієї програму є у всієї управлінської команди, а також безпосередніх менеджерів проєктів та бухгалтерів. До AURA заносяться вся фінансова звітність

доходів/витрат проєктів. Також до програми додаються майбутні обіги коштів, а саме очікувані прибутки від рекламних кампаній, нових проєктів, витрати, зокрема на заробітну плату тощо, що дозволяє планувати фінансову діяльність компанії. Окрім цього, у цій програмі можна створювати оплати на конкретні рахунки та відслідковувати стан їх виплати, що значно оптимізує робочий процес.

Проект 1

Назва фінансової операції	Сума до сплати податків	Сума після сплати податків	Форма переказу коштів	Рахунок для переведення коштів
1. Оплата праці фотографа	5.000	6.000	В	ФОП "Іваненко"
2. Друк листівок	1.000	1.200	В	ФОП "24 принт"
3. Запис відео в студії	10.000	12.000	В	ФОП "Студія 97"
4. Оплата рекламної роботи у FaceBook	7.500	9.000	В	ФОП "FaceBook"
5. Оплата роботи команди	100.000	120.000	А	ТОВ "МОККО"
ЗАГАЛОМ	76.500	91.800		

Рис. 2.6 Структура фінансової роботи умовного проєкту 1 в додатку AURA

Джерело: розроблено автором

Безпосередня функція контролю відбувається раз на пів року у вигляді системи Evaluation. Це зріз піврічної роботи команди та окремо всіх працівників, яка включає оцінку hard-skills та soft-skills. Для оцінки прогресу спеціаліста використовують тестування професійних знань, до якого входять відкриті питання та задачі для виконання. Також працівник має анкету для суб'єктивної оцінки своєї роботи протягом останнього півроку. Окрім цього, кожен працівник надає оцінку іншим своїм колегам, що аналогічно впливає на результат. Даний момент вказує, що управлінню компанії важливо не лише продукт, який виробляє підприємство, а і внутрішня ситуація, комунікація та комфорт кожного з працівників. Також на середню оцінку підлеглого впливають відгуки клієнтів, які заповнюють деталізовану анкету раз на рік. Таку оцінку не можна вважати об'єктивною, проте

ці люди не мають емоційної прив'язки до працівників ТОВ «МОККО», тож у більшості випадків оцінюють рівень отриманого продукту, а не особистість в цілому. Після отриманих результатів усіх оцінок розглядається результатом у цілому, аналізується виконання плану поставлених KPI, проводиться персональна зустріч та спільно вирішується питання стосовно підвищення заробітної плати чи посади, отримання нових проєктів тощо.

Після проведеного аналізу останнього пів року роботу відбувається постановка цілей на наступний період за такими критеріями:

- Ким себе бачить працівників через пів року
- Ким бачать його управлінська команда
- Цілі та чітко визначені KPI
- Рівень бажаної заробітної плати

Таким чином керівництво поєднує функцію контролю та управління в роботі з працівниками. Детальніше функція управління буде описана нижче.

Також варто детальніше зазначити про оцінку управлінської команди проєктами. До оцінки менеджерів відносяться наступні питання:

- Коректність комунікування з клієнтом
- Комунікація робочих моментів з командою, у тому числі і ставлення задач
- Знання на створення клієнтських бюджетів
- Вміння правильного виставлення рахунків та ведення AURA, знання фінансових показників
- Знання документації, які документи необхідні для підписання договору, які оформлюються щомісячно
- Знання щомісячних дедлайнів, особливо що стосується оплат рахунків та документації
- Знання на побудову звітів та вміння використовувати їхні результати для покращення роботи

- Розуміння на яких процесах потрібно залучати того чи іншого спеціаліста, особливо керівників відділів
- Побудова роботи з інфлюенс-відділом та розуміння за що відповідає кожна сторона
- Знання особливостей, які стосуються нових проєктів та на що першочергово звертати увагу
- Як контролювати роботу команди
- Які існують спецпроєкти, що можна запропонувати клієнту та як зробити це найкращим чином

Також до функції контролю проєктного менеджера входять щомісячні прорахунки доходу від кожного спеціаліста на проєкті. Після цього дана інформація передається керівництву, сумується та звіряється загальний дохід до витрат. Доходом працівника вважається уся сума, яка виокремлюється йому у клієнтському бюджеті окремого проєкту. Для прикладу візьмемо умовного працівника, вартість 1 години роботи у клієнтському бюджеті складає 500 гривень. Об'єм щомісячної роботи в кожному проєкті є незмінним.

Таблиця 2.2

Розрахунок щомісячного доходу умовного працівника

	Кількість проданих годин на місяць	Сума за щомісячну роботу працівника, грн
Проєкт 1	10	5.000
Проєкт 2	15	7.500
Проєкт 3	20	10.000
ЗАГАЛОМ	45	22.500

Джерело: розроблено автором

Визначаємо, що за місяць умовний працівник приносить дохід компанії у розмірі 22500 гривень.

Витратами на проєкт працівника є сума часу, які він витрачає протягом усього місяця. Для підрахунку даного показнику використовується додаток ToggI та в кінці кожного дня фіксується в індивідуальній таблиці. Окрім цього до щомісячного контролю кількісних показників роботи враховується об'єм закритих задач та загалом виконаного навантаження.

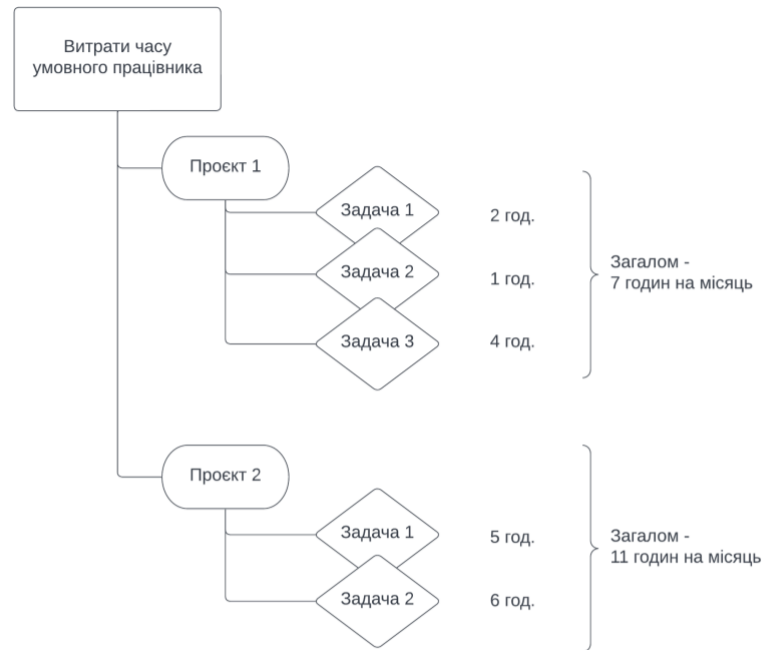


Рис. 2.7 Структура моніторингу робочого часу умовного працівника 1

Джерело: розроблено автором

Завдяки опрацюванню матеріалу та написанні курсової роботи, а саме «Адаптація нових працівників на новому робочому місці» 2020 року, практиканту вдалося проаналізувати загальний окупний період працівників підприємства ТОВ «МОККО», а саме:

- Початковий етап випробувального періоду (перший місяць роботи) – працівник працює більшою мірою витрачаючи кошти компанії, адже на його ознайомлення з посадовими інструкціями, нормами роботи, навчанням тощо витрачаються ресурси кваліфікованих працівників. Головною задачею працівника є вивчення внутрішнього середовища

підприємства та ознайомлення з його культурою. Навантаження відбувається на 50% від загальних вимог до працівників.

- Другий етап випробувального періоду (2-3 місяці роботи) – працівник знає базові принципи роботи в компанії та пройшов місячний етап роботи проекту. Його дії все ще контролюються під наглядом старшого працівника. Навантаження відбувається на рівні 70-80% ефективності від повноцінного працівника підприємства.
- Перший рік роботи в компанії – працівник самостійно виконує свою роботу, у проміжних етапах звітуючись своєму структурному керівнику та отримуючи зворотній зв'язок. На даному етапі працівник все ще формально вивчає можливі методи креативних рішень та починає пропонувати власні. Навантаження відбувається на 100% від затребуваного.
- Період після першого року роботи – працівник знає тонкощі роботи та різноманітні шляхи вирішення тієї чи іншої роботи, а також завдяки досвіду активно використовує власні методи. Помічає більше деталей та може допомагати новим працівникам в компанії. Навантаження відбувається на 100%, проте через більшу швидкість виконуваної роботи може брати додаткові завдання.

Таким чином отримуємо висновки, що найкваліфікованішими та найбільш ефективними працівниками стають спеціалісти зі стажем роботи більше 1 року роботи.

Мотиваційна управлінська функція більшою мірою проявляється у якості трудової та статусної, які є потребами вищого рівня. [29] Це відбувається тому, що компанія:

- має високий статус на ринку
- працює з всеукраїнсько відомими клієнтами, з якими престижно мати справу

- займається великими проектами
- отримує найвищі нагороди на ринку маркетингу
- надає можливість розвитку та самореалізацію.

Завдяки цьому значна кількість спеціалістів, обираючи місце роботи, звертає увагу на ТОВ «МОККО». На даному підприємстві є можливість зростання до вищих посад, що включає також і підвищення заробітної плати, що є безпосередньо матеріальною мотивацією. Тим не менш, у компанії не розповсюджується негативна мотивація. Тобто компанія не практикує покарання через штрафи чи звільнення. Таким чином, на підприємстві можна виділити змішане стимулювання. Змішане стимулювання – комбінування матеріальних та нематеріальних форм, що є необхідним додатком до загального стимулювання. [30]

Для систематизації проаналізованих матеріалів було створено SWOT-таблицю:

Таблиця 2.3

SWOT-таблиця підприємства ТОВ «МОККО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повністю офіційна діяльність компанії 2. Постійний розвиток та розширення в команді й кількості проєктів 3. Визнання в загальноузгоджених рейтингах та конкурсах 4. Ріст всупереч кризам та війні 5. Постійна систематизація роботи 6. Дуже швидка реакція на зміни та нововедення у ринку 7. Компанія може працювати як в офлайн-доступі, так і віддалено одне від одного 8. Участь у некомерційних подіях, які підвищують соціальний статус компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Немає виходу на іноземних клієнтів 2. Висока швидкість зміни кадрів у деяких відділах 3. Робота лише з середніми та великими клієнтами 4. Заміри результатів працівників відбуваються лише раз на пів року

Продовження таблиці 2.3

Можливості	Загрози
1. Постійний розвиток та розширення своїх послуг у зв'язку з особливістю ринку	1. Вплив зовнішніх чинників таких як війна у вигляді неможливості/обмеження ведення діяльності
2. Підвищення впізнаваності завдяки поширенню соціальних креативів	2. Скорочення маркетингових витрат клієнтів через загально-економічні чинники
3. Розширення компанії на інші країни	

Джерело: розроблено автором

2.3 Оцінка управлінської діяльності ТОВ «МОККО»

Оцінка управлінської діяльності можна провести за спрощеною системою аналізу за її окремими функціями:

1. Планування. Управлінська команда виконує цю задачу на високому рівні, адже планування сепарується на різних рівнях роботи (планування діяльності усієї компанії раз на рік, щоквартально – кожного підрозділу, щопіврічно – кожного працівника). Для повного аналізу необхідно також вважати рівень виконання поставлених цілей, аналізувати а не лише їх планування.

2. Організація. Дана функція виконується на високому рівні, адже компанія використовує програми та додатки для оптимізації роботи всієї команди. Більше того, тут значною мірою потрібно оцінювати діяльність саме проєктних менеджерів, які і займаються виконанням якісної організації своєї роботи. У працівників даного відділу дуже чітко прописані посадові інструкції, вимоги та регулярно відбуваються зустрічі та тренінги для пояснення, як можна покращити

свою роботу. До проєктних менеджерів висуваються вимоги високих стандартів, які поширюються подалі на проєктні команди.

3. Контроль. Аналогічно попередній функції, половина відповідальності за результат проєкту покладається на їхніх менеджерах, тож увесь процес роботи відбувається під регулярним контролем. Більшою мірою контроль керівництва відбувається в узгоджені періоди роботи – раз на місяць, щокварталу, півроку та рік. Кожен період часу характеризується більш глибоким аналізом окремої галузі роботи підприємства. Дана функція виконується на хорошому рівні, проте є рекомендації проведення зустрічей працівників із своїми керівниками відділів для детальнішого заміру показників та вирішення проблем на етапі їх виникнення.

4. Мотивація. Компанія використовує різні підходи мотивації, спираючись на різні потреби своїх працівників. Рівень матеріального заохочення проговорюється окремо з кожним підлеглим, що не передбачає виникненню конкуренції та незадоволенню фінансовим результатом своєї праці. У результаті якісного виконання управлінських функцій, у керівництва не виникає потреби використовувати негативну, у тому числі примусову, мотивацію. З іншого ж боку, компанія не має чітко зафіксованих вимог стосовно отримання підвищення заробітної плати, премій та інших додаткових благ. Дане питання вирішується у результаті індивідуальних досягнень та приймається рішення на рівні власної оцінки управлінської команди. Відсутність прозорості та об'єктивності може спричинювати нерівні умови у відношенні до різних працівників.

Загалом за результатами практичної роботи та аналізу отриманих даних була сформована таблиця 2.4 оцінки управлінської діяльності. Можна чітко сказати, що управління компанії виконує усі свої функції на високому чи середньому рівнях та у результаті своєї діяльності ТОВ «МОККО» є лідером на ринку маркетингу.

Таблиця 2.4

Оцінка управлінської діяльності ТОВ «МОККО» за функціями управління

Параметри	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
<p>1. Планування</p> <p>Високий рівень представленості цього параметру характеризується: наявністю аналізу попередніх звітних періодів діяльності; поставленням цілей на визначений період; плануванням діяльності для досягнення КРІ; опрацюванням результатів роботи кожного працівника; плануванням на усіх рівнях діяльності (підприємство, відділ, працівник); чітке та прозоре висвітлення планів команді</p> <p>Середній рівень представленості цього параметру характеризується: поставленням цілей на короткочасний період роботи; відсутністю постановки чітких КРІ під час планування; планування діяльності на рівні всього підприємства та/чи окремих підрозділів; висвітлення планів відбувається на рівні керівників підрозділів.</p> <p>Низький рівень представленості цього параметру характеризується: відсутністю планування діяльності; відсутністю аналізу роботи попередніх звітних періодів; відсутністю інформування працівників про подальші дії компанії.</p>	+		

<p>2. Організація</p> <p>Високий рівень представленості цього параметру характеризується: дотриманням чіткої системи організації роботи; використанням сучасних додатків організації та оптимізацією роботи; організацією команди керівників відділів та проєктних менеджерів; організацією планування бюджету компанії.</p> <p>Середній рівень представленості цього параметру характеризується: організацією роботи лише на рівні керівників відділів; часткове використання додаткових ресурсів та додатків у процесі роботи.</p> <p>Низький рівень представленості цього параметру характеризується: відсутністю організації процесу діяльності; відсутністю використання додаткових ресурсів та додатків; відсутністю організації планування бюджету компанії.</p>	+		
---	---	--	--

Продовження таблиці 2.4

<p>3. Мотивація</p> <p>Високий рівень представленості цього параметру характеризується: використанням інструментів впливу на команду у вигляді матеріальних та нематеріальних заохочень; створенням та поширенням ресурсів для розвитку працівників (нематеріальні заохочення); дотриманням високого показника статусної мотивації; фіксуванням чітких регламентів отримання винагороди за високу продуктивність.</p> <p>Середній рівень представленості цього параметру характеризується: використанням інструментів впливу на команду у вигляді матеріальних заохочень; поширенням ресурсів для розвитку працівників (нематеріальні заохочення); дотриманням високого/середнього показника статусної мотивації.</p> <p>Низький рівень представленості цього параметру характеризується: відсутністю інструментів впливу на команду у вигляді матеріальних та нематеріальних заохочень; відсутністю ресурсів для розвитку працівників; відсутністю чітких та зафіксованих регламентів отримання винагороди за високу продуктивність; відсутність негативної мотивації.</p>		+	
--	--	---	--

<p>4. Контроль</p> <p>Високий рівень представленості цього параметру характеризується: контролем економічних та інтелектуальних результатів праці компанії у чітко визначені періоди; контролем робочого часу працівників; наявністю контролю виконуваних цілей усіх працівників; наявністю різносторонньої системи оцінки щопіврічної діяльності методом Evaluation</p> <p>Середній рівень представленості цього параметру характеризується: контролем економічних та інтелектуальних результатів праці компанії у чітко визначені періоди; контролем робочого часу працівників; відсутністю частого контролю виконуваних цілей окремих працівників; наявністю різносторонньої системи оцінки щопіврічної діяльності методом Evaluation.</p> <p>Низький рівень представленості цього параметру характеризується: контролем економічних та інтелектуальних результатів праці компанії у невизначені періоди; відсутністю контролю робочого часу працівників; відсутністю частого контролю виконуваних цілей усіх працівників.</p>		+	
---	--	---	--

Джерело: розроблено автором за прикладом оцінки управлінської діяльності керівних працівників Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. [31]

Висновки до розділу 2

ТОВ «МОККО» - представник digital-агентства у сфері маркетингу з основною діяльністю у SMM. Компанія є одним із лідерів на ринку, про що свідчать визнання незалежними експертами та високі місця у всеукраїнських рейтингах.

У результаті економічного аналізу та аналізу управлінської діяльності ТОВ «МОККО» було сформовано та описано загальну ситуацію підприємства з описом сильних та слабких сторін компанії. Також було сформовано оцінку управлінських функцій згідно параметрів «планування», «організація», «мотивація» та «контроль» з можливістю оцінки «високий рівень», «середній рівень» та «низький рівень».

ТОВ «МОККО» працює в матричній організаційній структурі, у якій управління відбувається як у структурних відділах, так і структурних одиницях, а саме тимчасових проектних командах. Робота управлінської команди на усіх рівнях виконується на середньому чи високому рівнях.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Основні перспективи розвитку управліської діяльності підприємства

Для розуміння перспектив розвитку підприємства необхідно проаналізувати загальні сучасні найуспішніші напрямлення та спеціалізації роботи лідерів ринку та конкурентів досліджуваного підприємства. У якості оцінки компаній на ринку маркетингової діяльності був обраний рейтинг ІАВ Україна 2021, який спеціалізується на дослідженнях СММ-компаній та рівнем їхніх надаваних послуг. Для обрання конкурентів були проаналізовані компанії, які отримали одне з перших 10 місць в одній категорії з ТОВ «МОККО», а саме:

1. Інтелектуальні послуги – створення стратегій різного типу, креативних ідей, консалтинг. Підготовка комплексних digital стратегій з компетенцією агенції в Display, Performance, Social Media, PR та Business Consulting напрямках та глибоким практичним знанням інструментів.

2. Інфлюенсер Маркетинг - діяльність спрямована на запуск чи просування конкретного товару/послуги на ринку за допомогою інфлюенсера, відомої особи, лідера думок, блогера.

3. SMM – комплексна діяльність підприємства спрямована на підтримку каналів зв'язку компаній шляхом створення креативних матеріалів направлених на розвиток та укріплення бренду. [32]

За результатами 2021 року ІАВ Україна визначили наступні компанії лідерами серед вищенаведених напрямлень діяльності у сфері маркетингових послуг:

Таблиця 3.1

**Лідери у сфері маркетингу у різних напрямленнях за рейтингом ІАВ
Україна 2021**

	Інтелектуальні послуги	Інфлюенсер Маркетинг	SMM
1	Postmen	WhyNot? Enot	МОКО
2	CF.Digital	AIR Brands	Promodo
3	iplace	Media Maker (dentsu)	New Strategies Group
4	МОКО	Burda Media Influencer	HASHTAG
5	Promodo	MEDIAHEAD	Sasquatch Digital
6	[isdgroup]	Publicis Groupe Content	Postmen
7	Rockets. Growth R&D	Promodo	SODA
8	Isobar Ukraine	VIVID	AMS agency
9	NCG DIEVO	МОКО	Publicis Groupe Content
10	MEDIAHEAD	Initiative (RAZOM GROUP)	Senate agency

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Серед усіх вищезазначених підприємств варто зазначити ті, які є лідерами одразу в декількох напрямленнях, тож є найбільш схожими за напрямленням та рівнем діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2

**Конкурентні підприємства ТОВ «МОККО» у сфері маркетингу та їхні
місця за рейтингом ІАВ Україна 2021**

	Інтелектуальні послуги	Інфлюенсер Маркетинг	SMM
Postmen	1		6

Продовження таблиці 3.2

Promodo	5	7	2
MEDIAHEAD	10	5	
Publicis Groupe Content		6	9

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Згідно даного списку можна визначити основних конкурентів ТОВ «МОККО». Розглянемо окремо діяльність кожної компанії та її конкурентні переваги як перспективи розвитку для досліджуваного підприємства.

Postmen – українська рекламна агенція та за позиціонуванням своєї команди «комунікаційна агенція, що створює стратегію, креатив і продакшн» [34]. Головною перевагою компанії є наявність власного підрозділу дизайну, відео-виробництва та веб-девелопменту, завдяки чому команда пристосована до швидкої комунікації та незалежної від підрядників роботи.

Спеціалізацією компанії є створення стратегій, а саме цифрові, креативні і медійні, розробка брендингу, а також рекламних кампаній і виставкових проєктів. Компанія активно підтримує та бере участь у сучасних світових тенденціях та втілює у своїх проєктах:

- «Look Beyond» – кампанія, яка руйнує гендерні стереотипи та ставить питання рівності людей. Даний проєкт був реалізований серією відеосюжетів та розповсюджений на увесь світ. У якості підтримки кампанії також була створена діджитал Інстаграм-маска для користувачів. Наразі просуванням проєкту у всьому світі займається офіс UNFPA у Нью-Йорку.
- «Нові правила етикету» - компанія зачепила актуальну тему COVID-19 та втілила суворі правила, яким почало нехтувати населення, у образі пана «Хоба». Команда Postmen створила серію зображень, на яких чоловік у

веселій та дружній формі нагадував про нові правила етикету світу під час пандемії. Згодом з даним персонажем були створені відеоролики та рекламні оголошення, середня частота контактів з аудиторією якої склав 5 мільйонів [35].

- «Zero waste exhibition» – проєкт, який одночасно порушив питання екосвідомості, нагадав аудиторії Епіцентру про головні цінності компанії та у результаті створив лімітовану колекцію аксесуарів з використанням банерів від виставки «Леся Українка: 150 імен». Даною кампанією Postmen продемонстрували своєї нестандартне та креативне рішення

Серед клієнтів компанії є такі бренди: 1+1, Bukovel, Danone, EUACI, Flint, Lifecell, Liki24, Pepsi, «Ковальська», Моршинка, Нова пошта, Перша приватна броварня, Планета Кіно, Фонд Олени Пінчук, Щедрий вівторок тощо.

Також особливістю Postmen є те, що підприємство спеціалізується не лише на розвитку компанії, а на і її працівників та зацікавлених у рекламі людях. Postmen створили «Postmen Video Night», «Wake Up» та «Postmen Dynamics», які зосереджені на освітньо-креативному розвитку у сферах рекламних відео, маркетингу та програмування.

Promodo – це компанія, яка надає широкий спектр послуг у сфері маркетингового просування, а саме:

- SEO: аудит, оптимізація, створення посилань, SERM, органічне дослідження ринку;
- Google Ads і пошуковий маркетинг;
- Соціальний маркетинг, маркетинг електронної пошти;
- Веб-аналітика;
- Розробка UX/UI;
- Маркетинговий аудит та консалтинг;
- Просування та маркетинг мобільних додатків;

- Цифрова освіта для великого та малого бізнесу для підвищення професійних та командних навичок тощо [36].

Своєю головною перевагою компанія називає надання комплексного підходу в Інтернет-рекламі та бачення загальної картини, що дозволяє системно застосовувати ресурси та інструменти маркетингу. Клієнтами Promodo є компанії з різних сфер та мають особливі запити на послуги. Наприклад, для інтернет-магазину Розетка надається системна підтримка контекстної реклами, яка допомагає привести користувачів на сайт та здійснити покупки. Для національної адміністрації туризму Грузії Georgia Travel Promodo сегментують аудиторію та займаються просуванням та представленням бренду. Для EVA компанія займається просуванням соціальних сторінок разом з розробкою контент-стратегії та проведенням активацій. [37]

Аналогічно до Promodo, MEDIAHEAD є digital агенцією повного циклу, тобто надає комплексний пакет послуг з використанням інноваційних маркетингових інструментів та індивідуальний підхід. Компанія спеціалізується на таких сферах як:

1. Медіа планування – процес, в результаті якого MEDIAHEAD створює ефективне поєднання медіа інструментів. До таких відносяться:

- Аналіз цільової аудиторії;
- Підбір варіантів реклами;
- Визначення сезонності;
- Формулювання балансу між частотою та охопленням;
- Прогноз ефективності.

2. PPC (Pay Per Click) – за визначенням компанії MEDIAHEAD, це технології, що допомагають продавати товари та послуги саме тим споживачам, які в них найбільшою мірою зацікавлені [38]. Завдяки таким digital-інструментам як Google Ads, Google Trends, Facebook Audience Insights, Google Analytics тощо, агенція

збирає інформацію про користувачів, аналізує їх інтереси та просування найбільш актуальні пропозиції. Також до спектру послуг входять:

- Пошукова реклама Google Ads;
- Торгові кампанії Google;
- Контекстно-медійна мережа Google;
- Реклама у Gmail;
- Реклама у Facebook та Instagram;
- Відеореклама в YouTube, Facebook, Instagram;
- Ремаркетинг у Google та Facebook;
- Аналітика рекламних кампаній.

3. SMM – один із найпопулярніших та найефективніших способів взаємодії аудиторії з брендом. Він складається з наступних частин:

- розробка стратегії;
- взаємодія та спілкування з аудиторією;
- робота з лідерами думок;
- розробка креативних матеріалів (текстів, візуальних зображень, фотографій, відео та анімацій);
- запуск таргетованої реклами.

4. Strategy – створення стратегії просування допомагає прибрати ризики, які пов'язані з неправильним вибором інструментів, методів та шляхів реалізації реклами. Тож є однею із ключових послуг, до якої входить:

- створення брифу;
- дослідження ринку;
- аналіз аудиторії;
- створення рішень.

5. SEO – це пошукова оптимізація, яка може стати стійким підґрунтям для зростання бізнесу. Вона поділяється на декілька етапів:

- аудит сайту, складання технічного завдання на усунення помилок;

- збір семантичного ядра і розширення/доповнення структури сайту;
- складання і узгодження тематичної та link building стратегій на весь період роботи;
- впровадження нових стратегій;
- розрахунок прибутковості просування категорій/товарів;
- наповнення сайту змістовним контентом;
- робота з брендом сайту, збільшення його впізнаваності [39].

Клієнтами MEDIAHEAD є такі бренди, як LG, Panasonic, Bebivita, Rehau, Arterium та інші 50+ компаній.

Publicis Groupe Content – компанія, яка є третьою за величиною комунікаційною групою світу, лідером у сфері маркетингу, комунікації та цифрової трансформації бізнесу. [40] У її складі працює понад 340 спеціалістів у різних напрямках, а саме:

- КРЕАТИВ: Вплив на споживачів завдяки сильним й захопливим історіям
- PR: Вплив на суспільну думку та створення іміджу й репутації
- КОНТЕНТ: Створення досвідів, що допомагають формувати стійкі зв'язки між брендом та його аудиторією
- ПРОДАКШН: Втілення історій у життя та рекламу
- МЕДІА: Точна сегментація та оптимальне охоплення аудиторії
- ДІДЖИТАЛ: Магія даних та синтез технологій
- COMMERCE: Інвестиції, що генерують продажі незалежно від місця покупки

Завдяки системному підходу до роботи в маркетингу компанія змогла реалізувати чимало проєктів, серед яких допомога онкохворим дітям спільно з БФ «Таблеточки», розробка фірмового стилю для Save Wild, освітній проєкт Dirol Blogger Academy тощо.

Також за послугами компанії зверталися такі клієнти, як METRO, VISA, P&G, MANGO, Lenovo, Alcon, SAMSUNG, ROSHEN, Nestle, Київстар та інші світові і всеукраїнські лідери ринків.

Окрім цього, компанія публікує інформаційні статті. Однією з них є публікація про те, як digital -трансформація стимулює розвиток інших медіа та реклами загалом [41]. Дана стаття висвітлює перспективи розвитку digital направлення та його особливості. Як зазначає Zenith, найбільшого розвитку у 2021-2024 роках зазнають соціальні мережі, у яких користувачі проводять все більше часу. Очікується середній приріст на 14,8%. Також за прогнозами Zenith, у 2022 році рівень інвестицій у соціальні мережі сягнуть позначки 177 млрд. доларів США, вперше отримавши більше ніж телебачення з рівнем інвестицій у 174 млрд. доларів США. До 2024 року очікуються ріст бюджету до 225 млрд. доларів США, що складає 26.5% від загальної суми реклами. Наступні місця займають платний пошук (22.5%) та телебачення (21%). Тим не менш, між соціальними мережами розвивається конкуренція, адже з'являються нові представники, такі як TikTok. Наприклад, у 2017 році американські споживачі проводили у Instagram та Facebook 74.8% свого часу, а у 2021 - 60.4%. У зв'язку з цим кожна мережа починає все швидше пропонувати оновлення користувачам, намагаючись зацікавити та утримати максимальну кількість часу споживачів. Через це швидкість входження оновлень збільшується з кожним днем, що змушує представників SMM безупинно розвиватися та щодня досліджувати нові інструменти реклами.

Згідно проаналізованих даних, бачимо, що соціальні мережі та SMM залишаються найперспективнішими та найдоступнішими ресурсами у сфері маркетингу. Також актуальними залишаються послуги з налаштування реклами, а саме таргетованої та контекстної. Також затребуваною залишається створення, розробка та підтримка сайтів клієнтів.

Окремо варто зазначити актуальність сьогоденної роботи компаній на волонтерських проєктах та роботах із висвітлення глобальних цінностей та

розвитку суспільства, адже наразі клієнти та споживачі звертають увагу на комплексний образ підприємства на ринку.

3.2. Обґрунтування заходів оптимізації управлінської діяльності на підприємстві

Для оптимізації та покращення управлінської роботи було створено рекомендації для різних напрямків роботи:

- Для запобігання плинності кадрів рекомендується ввести додаткові методи мотивації для працівників, чий стаж перевищує 1 рік. Рекомендується ввести додаткові ресурси мотивації, такі як можливість професійного зростання, навчання та перекваліфікації.
- Для кращого рівня роботи кожного з працівників рекомендується проводити регулярні зустрічі спеціалістів з керівниками відділів для отримання зворотнього зв'язку з обох сторін, аналізу виконаного плану, постановки цілей на наступний період. Оптимальним періодом буде 1-2 місяці, що допоможе виявити та вирішити проблеми на початковому періоді та не допустити погіршення якості роботи чи навіть звільнення.
- Серед конкурентних переваг підприємства можна назвати дуже швидка адаптація до нововведень на ринку, тож рекомендується звернути увагу саме на цю якість та зробити акцент при самовисвітленні себе. Адже сфера маркетингу і є однією з чи не найбільш швидкозмінних, тож завдяки цьому ТОВ «МОККО» є №1 серед рекламних агенцій України у сфері SMM за рейтингом IAB Digital Rating 2021 [42].
- Для зменшення економічної залежності від ситуації в Україні рекомендується вийти на робочі зв'язки з іноземними клієнтами, адже у підприємства є ресурси для підтримки іншомовних компаній. Таким

чином компанія зможе адаптуватися до різних негативних змін всередині компанії

- ТОВ «МОККО» веде активну соціальну позицію та в тому числі підтримку ЗСУ, на що рекомендується зосередити увагу покупців, адже це є не частою практикою серед конкурентів та є їхньою перевагою
- Рекомендується підписувати річні контракти з клієнтами, що забезпечить певну можливість у довготривалому плануванні діяльності компанії та унеможливить різку кризу.
- Рекомендується розширити спектр надаваних послуг та включити створення та підтримку роботи сайтів клієнтів для більш системного маркетингового підходу
- Рекомендується створити чіткі регламенти з описом можливого кар'єрного росту всередині компанії

Висновки до розділу 3

Як свідчать дослідження, у наступні роки найактуальнішою діяльністю у сфері маркетингу буде направлення SMM, що і є основною специфікою роботи ТОВ «МОККО». У результаті проаналізованих даних можна зазначити, що також актуальною діяльністю у перспективі розвитку буде створення та підтримка роботи сайтів, створення та налаштування таргетингової реклами. У сучасних умовах має велике значення для загальної репутації компанії соціальна робота в онлайн-просторі, а саме підтримка держави, волонтерська робота, створення науково-навчальних матеріалів тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методичні положення та представлені практичні засади управлінської діяльності на підприємстві. Також проаналізовано діюче підприємство ТОВ «МОККО» та оцінено управлінську діяльність.

ТОВ «МОККО» працює у сфері маркетингу напрямлення SMM та Digital за матричною організаційною структурою. На початку роботи компанії існувала на основі лінійної структури, проте з часом партнери компанії поступово створювали окремі структурні відділи та підвищували своїх найкращих працівників до рівня керівників підрозділів. У роботі проаналізовані функції управління, а саме планування, організацію, мотивацію та контроль. Результати діяльності систематизовано за допомогою таблиць та рисунків, які візуально відображують внутрішню систему роботи досліджуваного підприємства та тенденцію його розвитку, для відображення якого були використані такі елементи, як графік, маркетинговий аналіз у вигляді SWOT-таблиці тощо. Оцінку управлінської діяльності було проведено за спрощеною функціональною системою, яка дозволяє системно побачити результат роботи керівництва компанії. За результатами оцінки управлінська діяльність виконується на середньому та/чи високому рівнях. Також було проведено аналіз конкурентних підприємств, визначено найбільш наближених за діяльністю провідних представників маркетингу (Postmen, Promodo, MEDIAHEAD, Publicis Groupe Content) та досліджено напрями їх діяльності. За результатами своєї діяльності посідає перші місця у рейтингах своєї галузі та є висококонкурентним представником сфери маркетингу. Додатково було проведено дослідження перспективних сфер діяльності реклами розвитку найближчих 2 років та у результаті сформовано рекомендації для подальшої роботи підприємства.

У якості рекомендацій наведено наступні пункти:

- ввести додаткові методи мотивації для працівників

- рекомендується проводити регулярні зустрічі спеціалістів з керівниками відділів для отримання зворотнього зв'язку з обох сторін
- рекомендується звернути увагу саме на цю якість та зробити акцент при самовисвітленні себе
- рекомендується вийти на робочі зв'язки з іноземними клієнтами
- рекомендується зосередити увагу цільової аудиторії на активну соціальну позицію ТОВ «МОККО»
- рекомендується підписувати річні контракти з клієнтами
- рекомендується розширити спектр надаваних послуг
- рекомендується створити чіткі регламенти з описом можливого кар'єрного росту всередині компанії

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент: поняття та сутність. Необхідність управління організаціями [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15415/> (дата звернення: 01.06.2022).
2. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. Р. Кривицька. – Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2013. – 41 с.
3. Економіка підприємства: конспект лекцій / Величко В.В. – Харків: ХНАМГ, 2004. – п. 4.1
4. Управління виробничими процесами в рослинництві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sites.google.com/site/garkushadiplom/rozdil-1-teoreticni-osnovi-upravllinna-virobnicou-dialnistu-agrarnogo-pidpriemstva/rozdil-2-stan-upravllinna-virobnicou-dialnistu-v-tov-zelena-brama-v-galuzi-roslinnictva-1> (дата звернення: 01.06.2022).
5. Загальна характеристика підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1185-3.html> (дата звернення: 01.06.2022).
6. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriemstva-aktualni-vidi-i-formati> (дата звернення: 01.06.2022).
7. Система оцінювання роботи управлінського персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13580/> (дата звернення: 01.06.2022).

8. Ефективність управління [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua-referat.com/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 01.06.2022).
9. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/015-21.pdf (дата звернення: 01.06.2022).
10. Полінський О.М., Оцінка ефективності управлінських рішень. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm (дата звернення: 01.06.2022).
11. Сайт ТОВ «МОККО» / Головна сторінка. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://moko.digital/about/> (дата звернення: 01.06.2022).
12. You Control. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40875249/ (дата звернення: 01.06.2022).
13. MokCo стає МОКО: агенція змінила назву та айдентику. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mmr.ua/show/mokco-staye-moko-agencziya-zminila-nazvu-ta-ajdentiku> (дата звернення: 01.06.2022).
14. EFFIE AWARDS UKRAINE. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://effie.org.ua/> (дата звернення: 01.06.2022).
15. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. , Оцінювання ефективності системи управління підприємством 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (дата звернення: 01.06.2022).

16. EFFIE AWARDS UKRAINE. Переможці. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://effie.org.ua/winners/> (дата звернення: 01.06.2022).
17. Kyiv International Advertising Festival. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kiaf.com.ua/en/results/b2> (дата звернення: 01.06.2022).
18. Всеукраїнська Рекламна Коаліція. "Вибір рекламодавця 2020/2021" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vrk.org.ua/news-events/2021/ad-choice-2020/2021.html> (дата звернення: 01.06.2022).
19. Національний рейтинг креативності та майстерності України сезону 2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mmr.ua/show/nacziionalnij-rejting-kreativnosti-ta-majsternosti-ukrayini-sezonu-2021> (дата звернення: 01.06.2022).
20. Sostav.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sostav.ua/publication/iab-ukra-na-oprilyudnyu-rejting-d-dzhital-agents-j-ta-kompan-j-shcho-nadayut-poslugi-u-88178.html> (дата звернення: 01.06.2022).
21. МОКО. Що даємо клієнтам? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://moko.digital/what-we-do/> (дата звернення: 01.06.2022).
22. «Якщо Бог існує, він носить форму ЗСУ». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://armyinform.com.ua/2022/05/17/yakshho-bog-isnuye-vin-nosyt-formu-zsu-dydzhytal-agencziya-moko/?fbclid=IwAR3gw-vh414-vK7DucmHYnPv4p47FSXGsNJ6vXOOOo9eY55ODNx44iWCgk0> (дата звернення: 01.06.2022).
23. Марафон креативної практики. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://cases.media/creativepractice/marathon?ctm_nr=1&fbclid=IwAR3hZBlPU8BzpmPnOZ2rUOE0cuALzsUR9G1_mLPo92K5aHSCikWGOVQ6c (дата звернення: 01.06.2022).

24. Мистецький Арсенал. Футуромарення. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://artarsenal.in.ua/vystavka/futuromarenia/> (дата звернення: 01.06.2022).
25. К. А. Полторак, О. В. Зозульов, О. Г. Жданова, Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій в мережі Інтернет засобами математичного моделювання. 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 01.06.2022).
26. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов, – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
27. Toggl. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://toggl.com/mission/> (дата звернення: 01.06.2022).
28. Worksection. Діаграма Ганта. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://worksection.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand_ukr_ukr&utm_content=588276258147&utm_term=worksection&gclid=CjwKCAjwnZaVBhA6EiwAVVyv9AiN75wW1TIVLTRczUL2mBDn53OqYIMpAxRmBoG_8VT-Dmy4dWir_hoCS0YQAvD_BwE (дата звернення: 01.06.2022).
29. Дідур К. М., Сутність мотивації праці та методи її оцінки. 2011. Режим доступу до ресурсу: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2011/9.pdf (дата звернення: 01.06.2022).
30. Попрозман, О. І. Мотивація персоналу на підприємствах / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - №9. – С. 139-142.
31. Правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://vspu.edu.ua/content/position/p33_18.pdf (дата звернення: 01.06.2022).

32. Рейтинг діджитал-агенцій від IAB Ukraine Опис категорій. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://docs.google.com/document/d/13PIbLEGB2_i2FmbiJgg87bS1MdzUVQIGZcFwpVSP3w/edit?fbclid=IwAR3-7v5Q9duLp7QDWA6aIBBcqcSpQSbIiWW5OaG-6dNS1jDeVDn7k1w3Zxo# (дата звернення: 01.06.2022).
33. Рейтинг діджитал агенцій та компаній, що надають послуги у сфері діджитал за 2021 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/IAB-Digital-Rating-2021-short-1.pdf> (дата звернення: 01.06.2022).
34. Postmen. Хто ми? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://postmen.ua/about/> (дата звернення: 01.06.2022).
35. Postmen. Правила етикету. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://postmen.ua/cases/novi-pravyla-etyketu/> (дата звернення: 01.06.2022).
36. LinkedIn. Promodo [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.linkedin.com/company/promodo> (дата звернення: 01.06.2022).
37. Promodo. Клієнти. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://promodo.ua/ua/clients/> (дата звернення: 01.06.2022).
38. MEDIAHEAD, PPC [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mediahead.com.ua/services/ppc> (дата звернення: 01.06.2022).
39. MEDIAHEAD, SEO [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mediahead.com.ua/services/seo> (дата звернення: 01.06.2022).
40. LinkedIn. Publicis Groupe [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.linkedin.com/company/publicis-groupe> (дата звернення: 01.06.2022).
41. ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЯ СТИМУЛЮЄ РОЗВИТОК ІНШИХ МЕДІА ТА РЕКЛАМИ ЗАГАЛОМ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://publicisgroupe.com.ua/ua/didzhital-transformaciya-stimulyeh-rozvitok-inshikh-media-ta-reklami-zagalom/> (дата звернення: 01.06.2022).

42. Рейтинг діджитал агенцій та компаній, що надають послуги у сфері діджитал за 2021 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/IAB-Digital-Rating-2021-full.pdf> (дата звернення: 01.06.2022).