

47
19.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



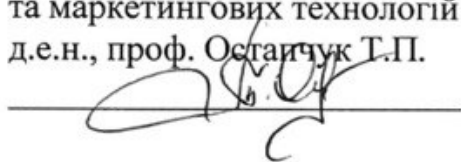
МАРЧУК Назар Ярославович
(здобувач вищої освіти групи МО-67к)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

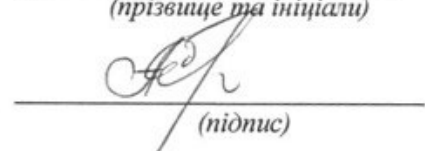
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

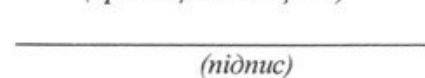
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Поняття та значення оцінки ефективності менеджменту підприємства.....</i>	6
1.1. Поняття та значення оцінки ефективності менеджменту підприємства	6
1.2. Система управління ефективністю менеджменту.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту підприємства.....	13
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення оцінки ефективності менеджменту підприємства	25
Висновки до розділу 1.....	27
<i>Розділ 2. Оцінка та напрями удосконалення ефективності менеджменту ПТ «ЕВ.РО.ЛОМБАРД «ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»».....</i>	29
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	29
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПТ «ЕВ.РО.ЛОМБАРД «ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»».....	48
2.3. Оцінка ефективності менеджменту підприємства.....	58
2.4. Напрями підвищення ефективності менеджменту підприємства.....	62
Висновки до розділу 2	69
<i>Висновки</i>	71
<i>Список використаних джерел</i>	74
<i>Додатки.....</i>	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Менеджмент є фундаментальною складовою, що визначає успіх будь-якої організації. У сучасних умовах глобальної конкуренції, посилення економічної нестабільності та зростаючої динаміки змін у зовнішньому середовищі, питання оцінки ефективності менеджменту набуває нової важливості. Сучасне бізнес-середовище стикається з унікальними викликами, зокрема впливом воєнного стану, економічних криз і технологічних змін. Відтак, розробка та впровадження ефективних методів оцінки менеджменту є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Глибоке розуміння процесів управління та їх вдосконалення дозволяє організаціям краще адаптуватися до умов невизначеності, досягати стратегічних цілей і залишатися релевантними на ринку.

У сучасній вітчизняній науці в працях Т. Говорушко, Н.Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, Н. Лазаревої, І. Тадики розглядаються теоретичні та методологічні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. З іншої сторони існує низка досліджень проблем щодо визначення сутності та оцінювання ефективності й результативності управління серед яких особливо слід відзначити праці Р. Дарміць та Н. Вадик, П. Друкера, Г. Дудукало, Г. Жучкової, Т. Косянчук, Р. Чемчикаленко, О. Майбороди та А. Люткіної. Однак кожна група учених розглядає проблеми управління ефективністю та досягнення ефективності й результативності управління діяльністю господарюючих суб'єктів як окремі явища, не пов'язуючи їх між собою. При цьому методи оцінювання управління ефективністю часто ототожнюються з методами оцінювання ефективності й результативності управління господарською діяльністю.

В літературі існує безліч підходів до визначення та оцінки ефективності менеджменту. Такі автори, як Філіп Котлер та Пітер Друкер, підкреслюють важливість стратегічного планування та управлінських рішень для досягнення організаційних цілей. Котлер акцентує увагу на ролі маркетингу в ефективному менеджменті, в той час як Друкер наголошує на необхідності гнучкості управління

відповідно до змінного середовища . Обидва економісти праві у своїх судженнях, проте ефективність менеджменту є комплексним поняттям і вищевказані аспекти рівноцінно важливі.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження оцінки ефективності менеджменту ПТ «ЕВ.РО.ЛОМБАРД «ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»», виявлення слабких та сильних сторін системи менеджменту товариства, а також визначення напрямків удосконалення управлінських процесів в умовах сучасного нестабільного конкурентного середовища.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та значення оцінки ефективності менеджменту підприємства;
- розглянути систему оцінки ефективності менеджменту об'єкта дослідження;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності процесів управління;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення оцінки ефективності менеджменту підприємства;
- проаналізувати організаційно-управлінський аналіз структури та функціонування ПТ «ЕВ.РО.ЛОМБАРД «ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ефективність менеджменту досліджуваного товариства та запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту на основі отриманих даних.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є управлінська діяльність підприємств, яка безпосередньо впливає на їхню ефективність. **Предметом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступають підходи, методики та інструменти, що дозволяють оцінити результативність управлінських процесів та їх вплив на досягнення підприємницьких цілей.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є системно-структурований підхід, який розглядає оцінку ефективності менеджменту підприємства як комплексну систему, що взаємодіє з

усіма процесами роботи повного товариства та враховує поняття зовнішньої ефективності. Варто зауважити, що також було застосовано методи статистико-економічного аналізу, маркетингові, методи моделювання та експертної діагностики.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємств для аналізу та оптимізації існуючих управлінських систем. Використання запропонованих рекомендацій дозволить не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, але й стимулювати стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємств у довготривалій перспективі.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення оцінки ефективності менеджменту підприємства

Ефективність менеджменту – це одна з центральних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, яка спричиняє необхідність її ретельного вивчення. Її слід розуміти як результат управлінської діяльності, яку можна виразити як міру досягнення кінцевих цілей або ж ступеня використання можливостей підприємства за оптимального використання ресурсів під дією зовнішніх чинників. Виразити ефективність менеджменту на практиці можна як:

- прийняття якісних управлінських рішень, що в результаті покращують становище компанії;
- використання гнучкої системи управління запасами;
- ефективна система мотивації персоналу;
- реалізація інноваційних та інвестиційних проектів;
- наявність високого рівня конкурентоспроможності;
- своєчасність виконання виробничої програми;
- добре налагоджена система збуту.

Ефективність менеджменту визначається як здатність організації досягати своїх цілей за оптимальних витрат ресурсів. Вона відображає не лише фінансові результати, а й якість управлінських рішень, адаптивність до змінюваного середовища та рівень задоволеності клієнтів і співробітників. Згідно з визначенням Друкера, «ефективність означає робити правильні речі», що підкреслює важливість стратегічного підходу в управлінні. Дане поняття не отримало чіткого визначення і трактується по-різному у підручниках різних авторів. Деякі з них можемо побачити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ефективність менеджменту підприємства»

№ п/п	Автор	Визначення
1.	Погорелова Т.О.	Ефективність менеджменту - результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів на підприємстві до витрат, які супроводжують їх одержання [41]
2.	Рульєв В.А., Гуткевич С.О	Ефективність управління – це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль і спеціалістів [44]
3.	Шкабара Т.С.	Ефективність менеджменту – це результат управлінської діяльності, що визначається відношенням одержаних результатів(ефекту) до понесених при цьому витрат [52]
4.	Барабан О. А., Ільїнський В.В.	Ефективність управління – відношення загальних результатів діяльності менеджерів – забезпечення раціональної побудови об'єкта управління, своєчасної розробки необхідних рішень і їх втілення, досягнення поставлених цілей, реалізації потенційних можливостей організації при оптимальному використанні ресурсів і з врахуванням ринкових потреб – до витрат, пов'язаних з отриманням результатів і функціонуванням апарату управління [3]
5.	Сметанюк О.А., Сочівець О.П.	Ефективність управління – комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства [45]
6.	Остапчук Т.П.	Ефективність менеджменту - це співпраця людей в послідовному русі до спільної мети, цінність якої перевищує витрати ресурсів, енергії або зусиль [37]
7.	Остапчук Т.П.	Ефективність управління має розглядатися як уміле поєднання керівником своїх професійних управлінських знань і умінь з неординарним мисленням, наявністю у нього своєї філософії управління та з високим рівнем розвитку своєї особистісної культури [37]
8.	Степаненко В.О.	Ефективність менеджменту визначається відношенням результатів роботи менеджерів до видатків, пов'язаних із роботою даної діяльності [50]
9.	Лозовський О.М.	Ефективність управління – це ефективне керівництво, що розуміється як уміння керівника змусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників трудитися енергійно, продуктивно, з високою віддачею [22]
10.	Майкл Портер	Ефективність менеджменту визначається здатністю організації створювати конкурентні переваги [57]

Кожне з визначень підкреслює різноманітність аспектів ефективності менеджменту та важливість її оцінки у сучасному світі.

Оцінка ефективності менеджменту є важливою складовою для будь-якого підприємства, оскільки вона безпосередньо показує його конкурентоспроможність,

здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та оцінити можливі ризики та переваги. Ці аспекти зрозуміли для себе підприємці ще здавна. Розглянемо еволюцію підходів до оцінки ефективності менеджменту.

Класичний етап (кінець XIX – початок XX століття) – в той час основними критеріями були низькі витрати та високі прибутки, а такі представники, як Ф. Тейлор та Г. Форд почали користуватися раціоналізацією виробництва та шукали найбільш ефективніші способи збільшення прибутку при мінімальних затратах. В той час використовувався кількісний підхід за якого оцінювалася переважно продуктивність – це було просто, проте велика кількість факторів не враховувалися [41].

На заміну класичному етапу прийшла адміністративна школа (перша половина XX століття). Представником даного періоду вважається А. Файоль, який сформулював 14 принципів управління та розподілив повноваження і відповідальність між працівниками та керівною ланкою. Водночас почалося використання якісного підходу – управлінці почали враховувати не лише кількість роботи, але і її якість.

Наступним кроком до сучасного менеджменту став емпіричний етап (середина XX століття). В цей період почали використання соціально-психологічних методів управління. Почалося активне поєднання якісного та кількісного підходів – комплексний підхід. Керівники почали поєднувати складові цих підходів для більш детального аналізу та, як наслідок, нових продуктивних рішень. Таким чином виникла концепція «управління за цілями» Пітера Друкера – управлінський підхід, який передбачає постановку чітких, вимірюваних цілей і зосередження всієї діяльності на їх досягнення [54].

З кінця XX століття і по сьогоднішній день ефективність менеджменту покращувалася і дійшла до методики системного підходу, за якого враховуються не лише кількісні та якісні показники, а фактори впливу – внутрішні та зовнішні. Оцінка ефективності стає комплексною, беруться до уваги економічні, соціальні, екологічні та інші аспекти з метою максимізації використання доступних ресурсів підприємства відносно витрат на їх реалізацію. Основоположниками прийнято

вважати П. Друкера, М. Паркер, Д. Макгрегора та інших науковців світу.

Оцінка ефективності менеджменту базується на певних критеріях і показниках. Критерії ефективності характеризують сутність процесу та його якісні сторони. Вони також повинні відповідати певним вимогам, а саме якісно відображати результати діяльності підприємства, під час моніторингу повною мірою фіксувати та показувати рівень досягнення виконання поставленої мети та формулюватися як максимально-допустиме значення перевищення результатів над витратами ресурсів. Вони можуть виступати у таких показниках, як прибутковість, якість продукції, якість технології виготовлення продукту, рентабельність, вчасність виконання виробничого плану та інші.

Приазовський економічний вісник зазначає що при оцінці системи менеджменту слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність. Економічна ефективність менеджменту відображає фінансові результати діяльності організації в рамках конкретної системи управління. Вона ґрунтується на показниках, які характеризують створення та функціонування системи менеджменту. Мова йде про рівень автоматизації процесів управління, якість розроблених нормативних документів та технічного забезпечення тощо [36].

З іншого боку оцінка ефективності менеджменту проводиться за показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства, такими як прибуток, собівартість, обсяг продажів.

Організаційна ефективність менеджменту відображає якість структури організації, її системи управління, процесу прийняття рішень, а також реакцію управлінської системи на стресові ситуації, конфлікти та організаційні зміни. Оцінка цієї ефективності проводиться на основі показників, які характеризують якість організації та її управлінської системи. Сюди входять рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських кадрів на різних рівнях, частка керівників у загальному складі управлінського апарату, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, а також швидкість ухвалення управлінських рішень [36].

Організаційні зміни та їх розвиток впливають на ефективність менеджменту

шляхом удосконалення керуючої та керованої системи управління. Візуалізуємо даний процес на рисунку 1.1.

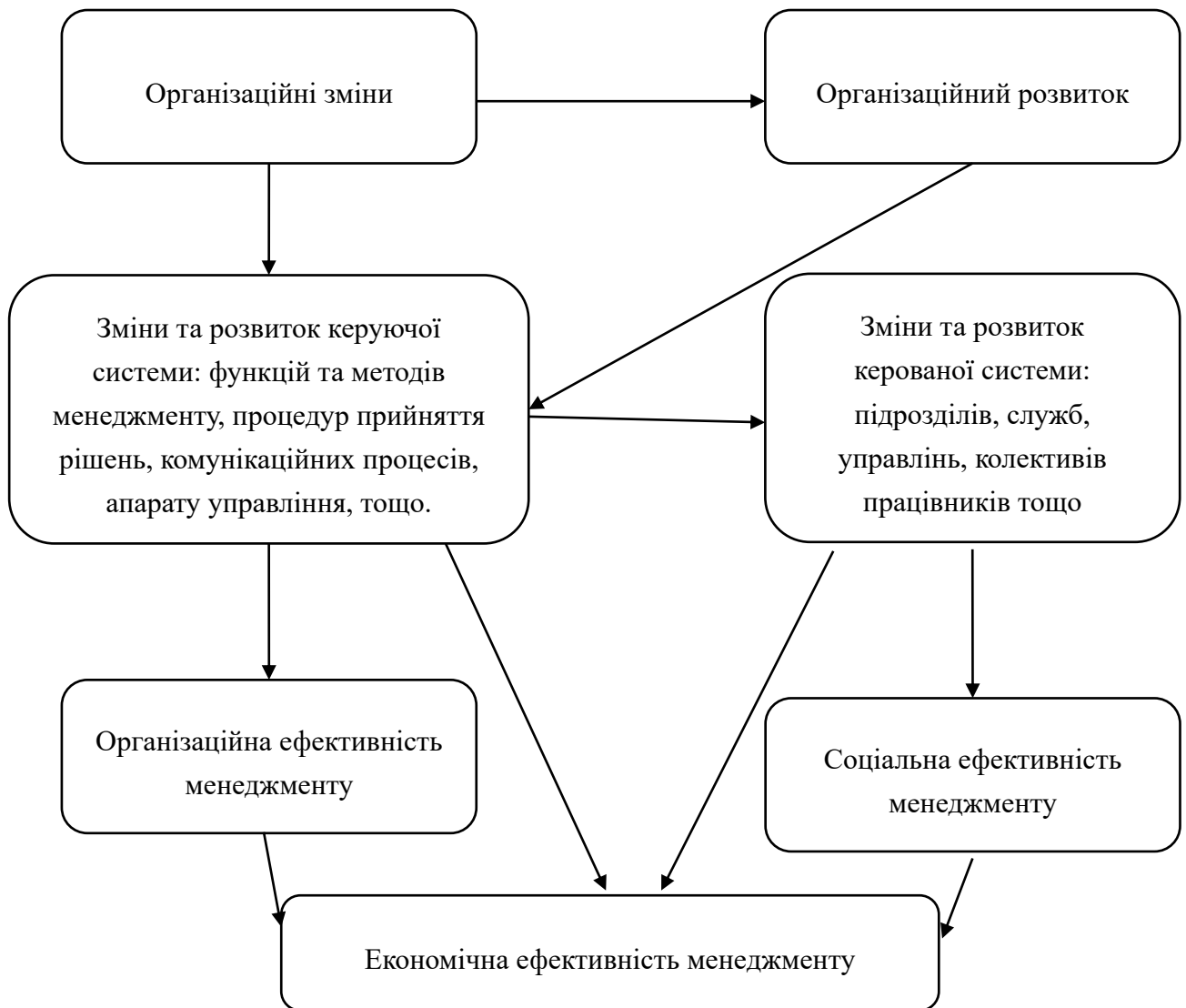


Рис. 1.1. Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність менеджменту

Джерело: [25]

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив управлінських практик на формування професійних характеристик працівників, включаючи керівників, а також на розвиток корпоративного духу, психологічного клімату в колективі та атмосферу безпеки й причетності до цілей організації [33]. Вона також враховує перспективи розвитку соціальних інститутів.

Оцінка соціальної ефективності може здійснюватися з двох основних точок зору. По-перше, її оцінюють за показниками, які характеризують соціально-культурну сферу діяльності організації. Сюди входять рівень трудової дисципліни, стабільність кадрів, розвиток соціальної інфраструктури на підприємстві та умови праці. По-друге, соціальну ефективність можна оцінювати за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів і задоволення потреб ринку. Це включає продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів.

Усі види ефективності пов'язані між собою, наприклад соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної та спрямована на підвищення продуктивності праці робітників шляхом задоволення їхніх потреб, підвищення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності. Варто зауважити, що кінцевий результат будь-якого з видів ефективності менеджменту залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Щоб процес здійснення оцінки ефективності менеджменту виявився ефективним, він повинен бути комплексним, інтегрованим та відповідати низці принципів [40]:

1. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства повинна бути комплексною та інтегрованою. Тобто процес оцінки координується вищим керівництвом, кожний працівник розглядає оцінку ефективності як частину обов'язків. Безпосередня участь працівників у розробленні місії, стратегій та цілей організації. Відповідно до встановленої місії та цілей менеджер розглядає ефективність власних рішень та дій.

2. Оцінка ефективності системи менеджменту організації є процесом безперервним.

3. Оцінка повинна носити збалансований характер. Тобто ефективність оцінюється з різних позицій (споживачів, менеджерів, акціонерів, суспільства тощо) з урахуванням політики діяльності підприємства.

4. Ефективність слід вимірювати з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

5. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія сукупності суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику для отримання адекватних результатів оцінки ефективності систем менеджменту підприємств [36].

Оцінка ефективності менеджменту є важливою складовою для будь-якого підприємства, оскільки вона безпосередньо показує його конкурентоспроможність, здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та оцінити можливі ризики та переваги. Ці аспекти зрозуміли для себе підприємці ще здавна. Розглянемо еволюцію підходів до оцінки ефективності менеджменту.

Класичний етап (кінець XIX – початок XX століття) – в той час основними критеріями були низькі витрати та високі прибутки, а такі представники, як Ф. Тейлор та Г. Форд почали користуватися раціоналізацією виробництва та шукали найбільш ефективніші способи збільшення прибутку при мінімальних затратах. В той час використовувався кількісний підхід за якого оцінювалася переважно продуктивність – це було просто, проте велика кількість факторів не враховувалися.

На заміну класичному етапу прийшла адміністративна школа (перша половина XX століття). Представником даного періоду вважається А. Файоль, який сформулював 14 принципів управління та розподілив повноваження і відповідальність між працівниками та керівною ланкою. Водночас почалося використання якісного підходу – управлінці почали враховувати не лише кількість роботи, але і її якість.

Наступним кроком до сучасного менеджменту став емпіричний етап (середина XX століття). В цей період почали використання соціально-психологічних методів управління. Почалося активне поєднання якісного та кількісного підходів – комплексний підхід. Керівники почали поєднувати складові цих підходів для більш детального аналізу та, як наслідок, нових продуктивних рішень. Таким чином виникла концепція «управління за цілями» Пітера Друкера – управлінський підхід, який передбачає постановку чітких, вимірюваних цілей і зосередження всієї діяльності на їх досягнення [11;12;54].

Регулярна оцінка ефективності менеджменту дозволяє виявити існуючі проблеми в управлінських процесах. До них можуть відноситися високі витрати на виробництво або управління, невідповідність запланованих та фактичних результатів, низький рівень мотивації працівників, слабкий рівень технічного забезпечення тощо. Виявлення даних проблем слугує першим кроком до їх вирішення, що в свою чергу може призвести до покращення загальної продуктивності підприємства, або ж певних бізнес-процесів.

Таким чином бачимо, що оцінка ефективності менеджменту є важливим елементом, що сприяє успішному функціонуванню підприємства. Вона дозволяє виявляти проблеми, приймати обґрунтовані рішення, планувати стратегії і, як наслідок, підвищувати конкурентоспроможність та задоволеність клієнтів.

1.2. Система управління ефективністю менеджменту підприємства

Система управління ефективністю менеджменту підприємства є структурованим комплексом, що включає в себе різноманітні процеси, методи та інструменти для аналізу, моніторингу та покращення управлінських практик. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до функціонування у сучасному середовищі, яке швидко змінюється та забезпечувати досягнення своїх цілей. Варто розглянути такі аспекти, як об'єкт та суб'єкт, мета та завдання, принципи та функції.

Менеджмент як система управління функціонуванням підприємства, є одним із базових процесів, які забезпечують ефективну та прибуткову діяльність суб'єкту господарювання. Економічний сенс функціонування будь-якого підприємства полягає в отриманні доходу, який перевищуватиме витрати і чим більше буде між ними різниця, тим краще. Ціллю кожного підприємства виступає отримання прибутку від своєї діяльності, виходячи з цього завданням менеджменту є формування системи виробництва (діяльності) з оптимальним використанням ресурсів [52; 53].

Головними видами діяльності, які описують процес менеджменту є планування й ухвалення управлінських рішень, організація роботи відповідно до поставлених цілей, контроль за їх виконанням та мотивація персоналу з метою підвищення його продуктивності та ефективності. З цього можемо зробити висновок, що менеджер – це особа, яка відповідає за процес менеджменту, він повинен мати добре розвинені комунікативні, концептуальні, технічні та міжособові навички, вміти правильно приймати рішення, керувати підлеглими та розподіляти час. В менеджменті існує думка, що ефективний менеджмент – це синтез раціональної об’єктивності та інтуїтивної проникливості [44].

Головною метою забезпечення ефективності менеджменту підприємства є покращення якості його роботи та підвищення продуктивності в умовах ринкової економіки. Це в свою чергу вимагає вчасного визначення та оцінки використання ресурсів, економічної ефективності виробництва, впливу процесів мікросистеми підприємства на фінансові показники, конкурентоспроможність та рівень використання витрат та ресурсів, порівняння і відбір кращої нової техніки, застосування технологій [53].

Об’єктом управління ефективністю менеджменту виступає ефективність діяльності підприємства. За висловленням Пітера Друкера, «результативність – наслідок певних процесів, виконання завдань, функцій, досягнення цілей, а ефективність є результатом правильності таких дій» [32]. Отже бачимо, що ефективність менеджменту є комплексним і багатогранним поняттям. Суб’єктами досліджуваного процесу є керівники, менеджери, працівники – особи, які відповідають за розробку стратегії та її реалізацію, впровадження нових процесів, методик, систем, які мають підвищити ефективність діяльності підприємства.

Управління — це комплекс методів, прийомів та форм впливу на об’єкт, спрямований на досягнення визначених цілей. При розмежуванні понять ефективності й результативності управлінської діяльності можна виокремити два ключові підходи до управління ефективністю підприємств:

- ефективне керівництво, що забезпечує довгостроковий розвиток, інновації та стратегічну конкурентоспроможність;

- результативне керівництво, яке дозволяє досягати короткострокових цілей;

Основою управління є об'єктивна оцінка його ефективності. Вона базується на єдиних методологічних принципах аналізу управлінських процесів. Загальні принципи організації ефективної управлінської діяльності включають:

- поєднання технологічного аналізу з економічними, фінансовими та соціальними факторами;
- співставлення витрат і отриманих результатів з урахуванням зміни вартості ресурсів у часі;
- врахування можливих ризиків та невизначеностей у прийнятті управлінських рішень.

Ефективність управління можна оцінити за допомогою таких критеріїв. Як оперативність, надійність та оптимальність. Ці три показники вказуватимуть на своєчасне виконання розпоряджень та наказів, забезпечення збереження працездатності і швидку реакцію на збої у роботі, а також на використання сучасних методів розробки управлінських рішень та організації діяльності підприємства [52].

Процес управління ефективністю підприємства включає систематичний аналіз та ухвалення управлінських рішень у межах основних напрямів діяльності компанії. Важливу роль у цьому відіграє організаційне забезпечення, яке формує структурну модель управління. Воно передбачає взаємопов'язані внутрішні служби та підрозділи підприємства, відповідальні за стратегічне планування, розподіл ресурсів, фінансування та контроль результатів [4].

Ефективність управління залежить від правильно організованої структури підприємства. Для цього застосовують такі типи управління:

- ієрархічна модель, що передбачає вертикальний рух інформаційних потоків та управлінських рішень між рівнями керівництва;
- органічна модель, що дозволяє адаптивно реагувати на зміну внутрішніх та зовнішніх умов.

Ієрархічна структура управління найчастіше реалізується у таких моделях: лінійній, функціональній та дивізіональній, що забезпечує ефективний розподіл управлінських завдань у межах підприємства.

Органічний тип управління підприємством відрізняється тим, що в ньому відсутня традиційна ієрархія, а керівники сформованих підрозділів несуть повну відповідальність за кінцеві результати діяльності. Формування таких структур базується на специфіці вирішення певних комплексних завдань, що забезпечує високу гнучкість управління та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. У межах органічного управління найчастіше застосовуються проектна та матрична моделі організації [4].

Згідно з першою концепцією, функціональні центри управління діють автономно, а їхня взаємодія з іншими підрозділами зводиться до інформаційних обмінів. Інший підхід передбачає взаємопов'язаність діяльності, коли більшість рішень ухвалюється самостійно, а стратегічні питання вирішуються спільно із суміжними структурами підприємства.

Вибір оптимальної моделі управління залежить від специфіки господарської діяльності та фінансової політики підприємства. Це означає, що управлінські стратегії можуть суттєво відрізнятися. Основні типи стратегій можна класифікувати так:

- агресивна (наступальна) стратегія – орієнтована на максимізацію обсягів реалізації продукції через активне стимулювання збуту, що сприяє зростанню прибутковості підприємства;
- захисна стратегія – сфокусована на контролі витрат, що дозволяє досягти стабільного прибутку завдяки ефективному управлінню ресурсами. вона є більш перспективною у довгостроковому періоді;
- диверсифікована стратегія – поєднує елементи наступальної та захисної моделей, дозволяючи врахувати переваги обох методів управління фінансами компанії [4].

На ефективність управління впливають внутрішні та зовнішні фактори, при цьому внутрішні поділяються на ключові та другорядні, їх характеристику відображено на рисунку 1.2.

Критерієм ефективності управління в системному підході є здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів та змін. Таким чином, управління

виступає ключовим фактором формування стійкості підприємства як на локальному, так і на глобальному рівнях.

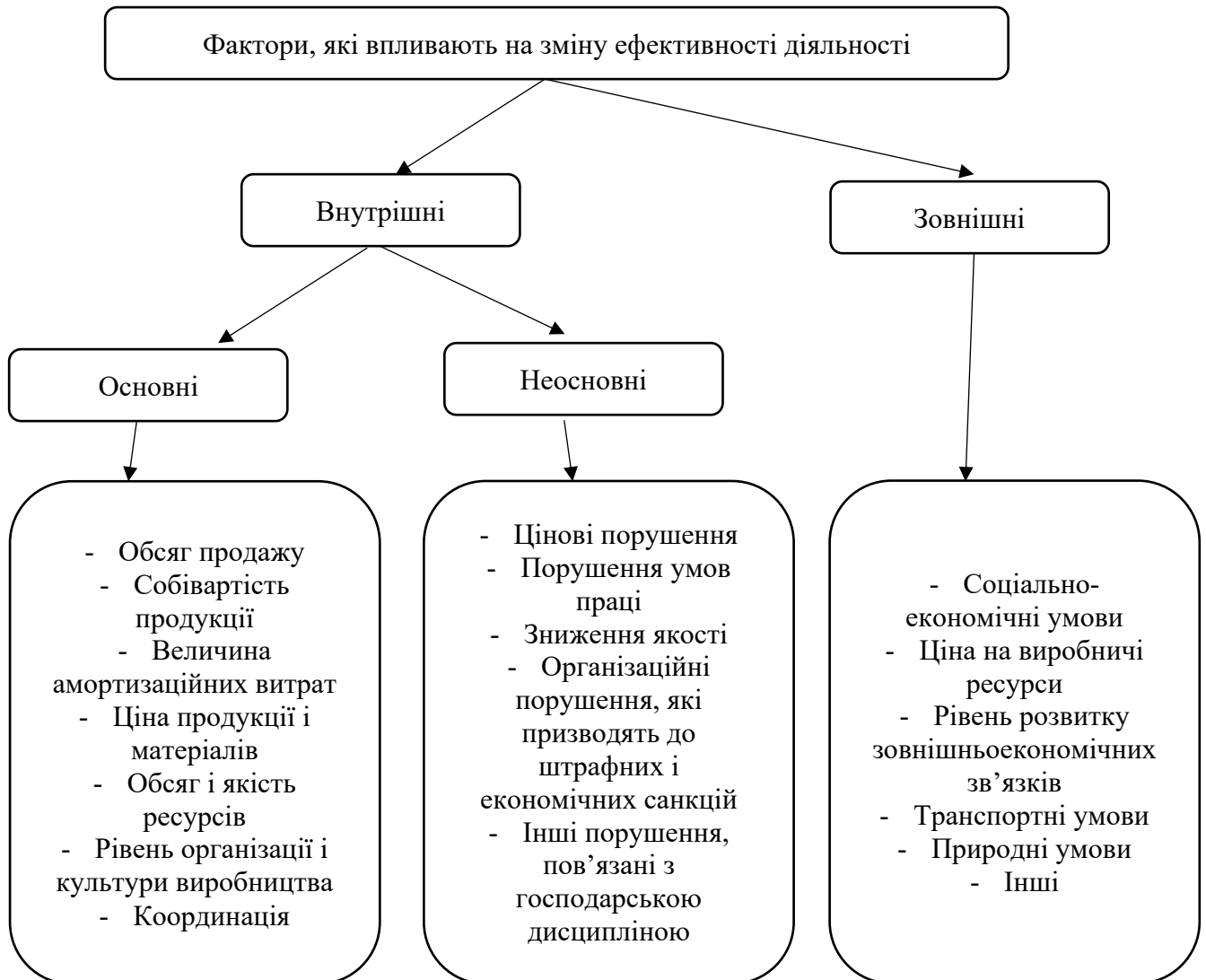


Рис. 1.2. Фактори впливу на зміну ефективності діяльності.

Джерело: [4]

Аналіз рисунка 1.2. показує, що на ефективність діяльності впливають зовнішні та внутрішні фактори. Внутрішні фактори поділяються на основні та неосновні. Основні фактори включають такі показники, як обсяг продажів, собівартість продукції, величина амортизаційних витрат, рівень організації і культури виробництва тощо. Неосновних внутрішніх факторів відносяться цінові порушення, порушення умов праці, зниження якості продукції або послуг, організаційні порушення та інші, пов'язані з дисципліною господарської діяльності. Зовнішні фактори – це фактори, які

впливають на ефективність менеджменту за межами виробництва, вплинути на них буває неможливо, коли це наприклад погодні умови чи транспортні умови. Також сюди включають такі фактори, як соціально-економічні умови, ціна ресурсів, потрібних для виробництва, транспортні умови та інші.

Для забезпечення стратегічного розвитку компанії необхідне формування ефективної моделі управління, яка буде спрямована на вдосконалення механізмів прийняття рішень та оптимізацію діяльності підприємства. Реалізація управлінських рішень повинна здійснюватися відповідно до спеціально розробленої політики, з урахуванням пріоритетних напрямів ефективного використання фінансових ресурсів. Одним із ключових елементів такого підходу є тезаврація коштів, що сприяє стабільному розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Мета управління полягає у досягненні результату, який повинне отримати підприємство задля його економічного та соціального розвитку. Це насамперед залежить від ефективності прийнятих рішень керуючою ланкою.

Таким чином бачимо, що до основних завдань управління оцінки ефективності менеджменту можна віднести:

- аналіз ефективності бізнес-процесів;
- визначення сильних та слабких сторін у процесі управління підприємством;
- гнучкість підприємства відповідно до змін у його макро- та мікросередовищі;
- впровадження інновацій у процес управління;
- постійна оцінка управлінських рішень та визначення їх економічної, організаційної та соціальної ефективності;
- оптимізація управлінських процесів.

Покращити ефективність менеджменту можуть різні аспекти, серед яких використання інформаційних технологій, аналіз конкурентного середовища, залучення працівників до прийняття рішень та гнучкість і адаптивність управління. Впровадження інформаційних технологій, таких як популярні у наш час ERP- та CRM-системи, котрі дозволяють автоматизувати рутинні задачі, допомагають опрацьовувати великий об'єм інформації в рази швидше, покращують комунікацію між робітниками тощо. Аналіз конкурентного середовища допомагає утримувати

позиції на ринку та збільшувати свою частку на ньому. Постійний аналіз дозволяє швидше реагувати на важливі зміни на ринку, аналізувати дії конкурентів та впроваджувати нові процеси.

Важливо також залучати працівників до процесу прийняття рішень – такі дії підвищуватимуть мотивацію працівників та їх відповідальність, покращать рівень розуміння ними важливості виконання тих чи інших процесів. Це в свою чергу вплине і на ефективність менеджменту. Адаптивність і гнучкість повинна бути невід’ємною частиною менеджменту будь-якого підприємства в сучасному швидкозмінюваному середовищі. Цей фактор може стати конкурентною перевагою на ринку.

Основними функціями управління оцінки ефективності менеджменту виступають планування, організація, контроль та мотивація. Управління досліджуваного об’єкту здійснюється за допомогою базових методів: економічних, адміністративних, соціально-психологічних та технологічних [10;25;41].

Система управління ефективністю діяльності повинна бути невід’ємною частиною загальної управлінської структури підприємства, оскільки будь-які управлінські рішення, незалежно від напрямку їх ухвалення, прямо або опосередковано впливають на рівень прибутковості. А прибуток, у свою чергу, є ключовим джерелом фінансування розвитку підприємства та підвищення доходів як власників, так і працівників.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту підприємства

Спрощено оцінити ефективність менеджменту можна розрахунком рівня задоволення потреб працівників організації, споживачів, або ж рівнем отриманих результатів. Як зазначає американський науковець Ч. Бернارد, чим більший рівень задоволення потреб працівника організації, тим більша величина його внеску в досягнення цілей. За теорією науковця, тільки поєднавши організаційні потреби з потребами працівників та їх рівнем задоволення, буде сформовано дієву та

ефективну систему менеджменту [34].

Варто зауважити, що у кожній країні формується власна система менеджменту, відповідно до якої функціонують різні установи та організації. Це, в першу чергу, зумовлено особливостями національного, культурного та суспільно-економічного розвитку держави, менталітетом її населення та іншими факторами. Тому окремі елементи ефективності менеджменту, які надзвичайно ефективні в одній країні, можуть зовсім не підходити для їх застосування в іншій країні.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, а її оцінка не завжди може бути визначена прямим шляхом. Це зазвичай зумовлено відсутністю формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для оцінки ефективності менеджменту також застосовуються непрямі методи [23].

Оцінка ефективності менеджменту може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, які можна поділити на кількісні та якісні.

Кількісні методи - включають різноманітні фінансові показники, такі як рентабельність, обсяги продажу та витрати. Ці метрики дозволяють провести об'єктивний аналіз результатів діяльності підприємства:

- аналіз фінансових звітів включає в себе детальне вивчення балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про рух грошових коштів. Це дозволяє виявити фінансові тенденції та проблеми.

- розрахунок показників рентабельності, під час якого використовуються різні формули для обчислення рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності продажів.

- статистичні методи включають кореляційний та регресійний аналіз для вивчення взаємозв'язків між різними показниками ефективності. Це допомагає виявити фактори, які впливають на результати.

Якісні методи акцентують увагу на нематеріальних аспектах, таких як задоволеність клієнтів, корпоративна культура та рівень інновацій. Методики, такі як опитування та інтерв'ю, можуть бути використані для збору даних про ці показники:

- опитування та інтерв'ю. Використовуються для збору інформації про задоволеність клієнтів і працівників. Це дозволяє отримати детальне уявлення про їхні потреби та очікування.

- SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози з зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування [24;60].

- бенчмаркінг – це процес порівняння власних показників з показниками кращих практик в галузі. Він дозволяє виявити резерви для покращення та адаптувати успішні стратегії.

Станом на сьогодні все частіше використовують також комбіновані методи оцінки ефективності. З метою підвищення достовірності результатів вони користуються і кількісними, і якісними показниками. До прикладу ключові показники ефективності (КПІ), які вимірюються чисельно, проте можуть включати якісні аспекти, якщо вони формуються у вигляді критеріїв, що оцінюють певні характеристики [59].

Сучасний розвиток менеджменту вимагає використання ретроспективного методу для оцінки ефективності управлінських систем, що полягає у вивченні їх діяльності та результатів, які були отримані раніше. Аналізуючи попередні досягнення, можна отримати кількісні показники, що відображають ефективність управлінських процесів. Проте важливо зазначити, що така ретроспективна оцінка не дозволяє порівнювати ефективність різних управлінських систем або різні варіанти їх реалізації.

Для успішної порівняльної оцінки варіантів системи менеджменту рекомендується використовувати прогностичні розрахунки, зокрема математичне моделювання. Г. Р. Джонс і Чарльз В. Л. Хіл пропонують для всебічної оцінки ефективності управління виконувати окремі розрахунки для визначення числових значень часткових критеріїв, які потім зводяться в інтегральні показники та загальний показник порівняльної ефективності різних управлінських варіантів. Отже, доцільно використовувати систему критеріїв, яка включає часткові критерії, інтегральні (сумарні) критерії для груп, а також загальний критерій, що демонструє

очікуваний рівень використання потенціалу підлеглих в рамках тієї чи іншої системи менеджменту[41].

Таким чином для оцінки ефективності управлінських процесів використовують певні показники. Деякі з них наведемо нижче:

- фінансові показники ефективності менеджменту, до яких відносяться:
 - рентабельність власного капітал, також відома як формула Дюпона [26].

Розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{ЧП}{ВКсер.} * 100\% , \quad (1.1)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу, ЧП – чистий прибуток, ВКсер. – середньорічна вартість власного капіталу.

- рентабельність активів – показує ефективність використання активів компанією:

$$ROA = \frac{ЧП}{Асер.} * 100\% , \quad (1.2)$$

де ROA – рентабельність активів, ЧП – чистий прибуток, Асер. – середньорічна вартість активів.

- рентабельність продажів ROS - показник який показує суму яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції:

$$ROS = \frac{ЧП}{В} * 100\% , \quad (1.3)$$

де ROS - рентабельність продажу, ЧП – чистий прибуток, В – виручка від реалізації продкції, товарів, послуг.

- економічна додана вартість – показник, який показує різницю між вартістю продукції та вартістю капіталу, використаного для її реалізації:

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC, \quad (1.4)$$

де EVA – економічна додана вартість, ROIC – рентабельність інвестиційного капіталу, WACC – середньозважена вартість капіталу, IC – розмір інвестованого капіталу [25;26].

- показники операційної ефективності, до яких можемо віднести:
 - продуктивність праці – кількість виготовленої продукції за певний проміжок часу:

$$A = \frac{Q}{T}, \quad (1.5)$$

де A – продуктивність праці, Q – обсяг виготовленої продукції, T – час на виготовлення цієї продукції.

- трудомісткість – показник обернений до продуктивності праці, він показує витрати робочого часу на виробництво продукції та розраховується за формулою:

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (1.6)$$

де T_p – трудомісткість, T – час на виготовлення цієї продукції, Q – обсяг виготовленої продукції.

- коефіцієнт поточної ліквідності – показує здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів:

$$K_{пл.} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (1.7)$$

Де $K_{пл.}$ – коефіцієнт поточної ліквідності, $ПА$ – поточні активи, $ПЗ$ – поточні зобов'язання. Чим вище даний коефіцієнт, тим вища поточна ліквідність підприємства.

Варто зауважити, що всі показники не є ідеальними, тобто розраховавши один показник не можна об'єктивно оцінити ефективність менеджменту підприємства, тому варто використовувати комплексну систему, з урахуванням особливостей сфери діяльності підприємства та ринку на якому воно функціонує.

Класифікацію показників оцінки ефективності також пропонують розглядати в залежності від напрямку дослідження. Пащенко О.П. Васьківський О.П. та куліш Н. розподілили показники ефективності на 5 складових потенціалу підприємства – виробнича, трудова, організаційна, фінансова та ринкова. Вони надають таблицю напрямів оцінки ефективності менеджменту підприємства, ознайомитися з нею можна у таблиці 1.2 [36].

Оцінка ефективності менеджменту є складним і багатогранним процесом, який вимагає використання різноманітних методів і підходів. Від якісних та кількісних методів до KPI та SWOT-аналізу, кожен з цих інструментів може суттєво сприяти розумінню та покращенню управлінських процесів.

Таблиця 1.2.

Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства

№	Складова потенціалу підприємства	Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства
1	Виробнича	Ефективність використання засобів праці; ефективність використання виробничого устаткування, ефективність використання незавершеного виробництва, ефективність управління запасами на складах, ефективність управління МТЗ, ефективність ритмічності й рівномірності виробництва, ефективність виробничої потужності, результативність оперативно-календарного планування, результативність стратегічного й оперативного виробничого контролю.
2	Трудова	Результативність прояву сприятливого морально-психологічного клімату, ефективність роботи апарату управління, ефективність роботи згуртованого трудового колективу, ефективність комунікаційних процесів, ефективність використання робочої сили, результативність, результативність стратегічного кадрового контролю.
3	Організаційна	Ефективність реалізації інноваційних проєктів, ефективність реалізації інвестиційних проєктів, ефективність реалізації комерційних проєктів, ефективність впроваджених бізнес-планів, ефективність впроваджених проєктів розвитку підприємства, результативність оперативного контролінгу, результативність стратегічного контролінгу.
4	Фінансова	Ефективність бюджетування, ефективність ліквідності, ефективність фінансової стійкості, ефективність ділової активності, ефективність використання активів та зобов'язань, ефективність використання власного та залученого капіталу, результативність операційної діяльності, результативність стратегічного фінансового контролю.
5	Ринкова	Ефективність конкурентоспроможності, ефективність попиту і пропозиції продукції, ефективність маркетингових досліджень, ефективність маркетингових комунікацій, аналіз товарної політики, аналіз політики розподілу, результативність оперативного маркетингового контролю, аналіз збуту продукції, результативність стратегічного маркетингового контролю, аналіз цінової політики.

Джерело: [36]

Оцінка ефективності менеджменту є складним і багатогранним процесом, який вимагає використання різноманітних методів і підходів. Від якісних та кількісних методів до KPI та SWOT-аналізу, кожен з цих інструментів може суттєво сприяти розумінню та покращенню управлінських процесів.

Сучасний менеджмент використовує різноманітні моделі та методи для оцінки ефективності, які допомагають зрозуміти, наскільки успішно організація досягає своїх цілей. Серед основних моделей такі:

- модель балансової системи показників (balanced scorecard);

- модель «шість сигма» (six sigma);
- модель efqm (european foundation for quality management);
- модель вартісного управління (value-based management);
- модель swot-аналізу;
- модель крі (key performance indicators).

Balanced Scorecard (BSC) — це стратегічний інструмент управління, розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортон у 1992 році[56]. Ця модель дозволяє підприємствам оцінювати свою діяльність з різних перспектив, що включає фінанси, клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток.

Фінансові показники розглядаються за двома групами. Одна спрямована на зростання доходів, інша — на зниження витрат. Взаємозв'язок між ними можемо побачити на рис. 1.3.

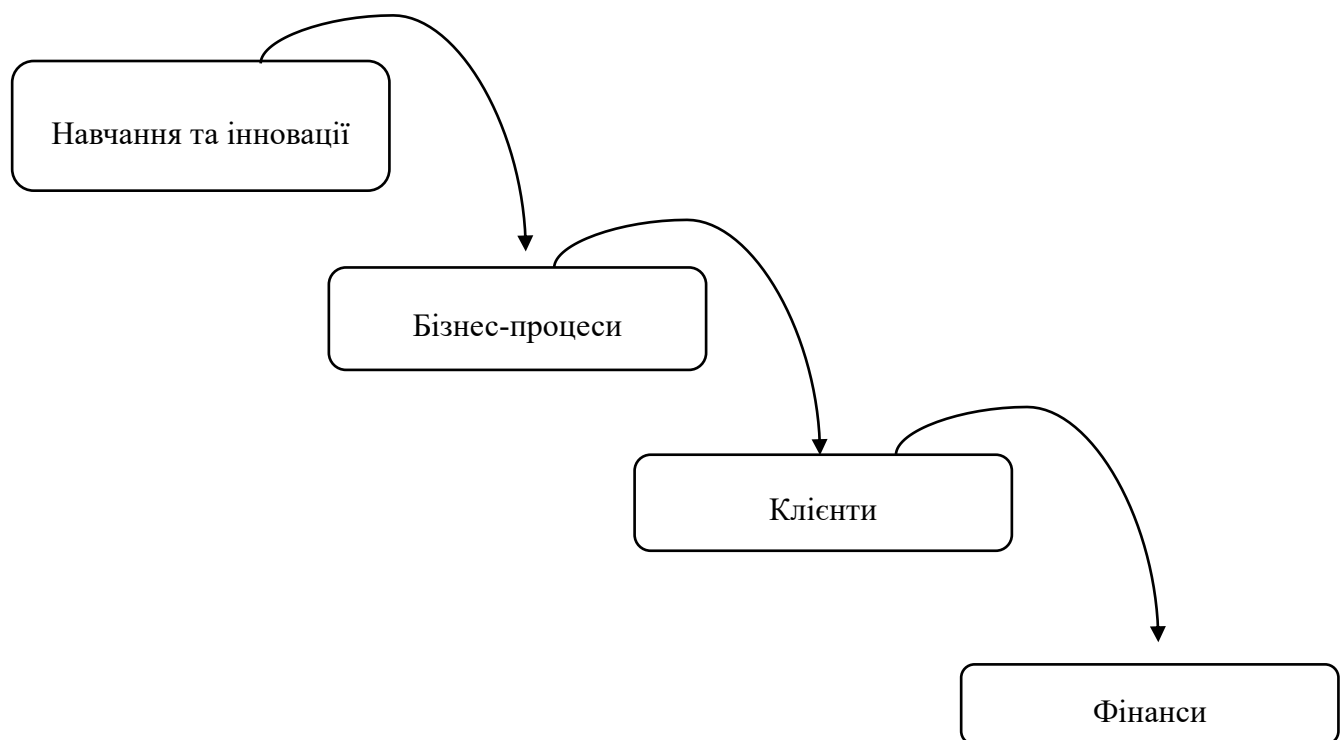


Рис. 1.3 Логіка взаємозв'язку показників

Джерело: [6]

Важливим аспектом даної системи є те, що вона впроваджується вже на розроблену стратегію компанії. Цей інструмент слугує для управління та контролю за виконанням стратегічних цілей, виступаючи в ролі помічника для топ-

менеджерів. Він не відповідає на питання «як створити стратегію?», але демонструє, як організувати діяльність компанії з акцентом на досягнення поставлених цілей. У рамках кваліфікації СІМА збалансована система показників є одним із актуальних засобів для оцінки ефективності підприємства. Проте в наявних матеріалах не надаються чіткі рекомендації щодо етапів її впровадження.

Модель «шість сигма» - це стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, при якому знаходять і виключають помилки або дефекти у бізнес-процесах, шляхом зосередження на критично важливих параметрах для споживачів компанії. Поняття «Six Sigma» означає здатність виробничого процесу виготовити продукт без відхилення від існуючих параметрів [58].

До основних принципів моделі можна віднести фокус на якості та використання даних. Перший свідчить про спрямованість на досягнення високої якості продуктів і послуг, що забезпечує задоволеність клієнтів. Другий – про залежність від статистичних методів та аналізу даних для прийняття рішень, що дозволяє об'єктивно оцінити проблему.

Модель використовує як принципи якості менеджменту так і статичні методи. Серед головних інструментів шість сигма виступають контрольні карти, діаграми Ішікави та аналіз Парето.

Six Sigma є потужним інструментом для покращення бізнес-процесів, який допомагає досягати позитивних результатів у якості, ефективності та задоволеності клієнтів.

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) – це практичний інструмент управління якістю розроблений для оцінки та вдосконалення організацій, який вказує де саме вони знаходяться на шляху до поставленої цілі [34;37;41].

Модель заснована на використанні дев'яти критеріїв, п'ять з яких – критерії «можливостей», а інші чотири – критерії «результатів».

Можливості: лідерство, політика і стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси.

Результати: для клієнта, для персоналу, для суспільства, ключові результати

діяльності.

EFQM є потужним інструментом для організацій, які прагнуть досягти високих стандартів якості та ефективності, забезпечуючи структурований підхід до вдосконалення бізнес-процесів.

Модель вартісного управління (Value-Based Management) – це підхід до управління, спрямований на максимальне підвищення вартості організації для акціонерів та зацікавлених сторін. Головна суть моделі полягає у підвищенні вартості підприємства у довгостроковій перспективі.

VBM використовує такі інструменти, як фінансове моделювання та бюджетування на основі вартості. При цьому залучені показники економічної доданої вартості та вартості акціонерного капіталу.

Т. Коупленд та Т. Коллер вважають, що здійснення вартісно-орієнтованого управління на підприємстві має базуватися на вартісному мисленні. Коли головною метою для менеджерів є підвищення вартості підприємства, тоді вони матимуть вартісне мислення [45].

VBM може бути застосована в будь-якій організації, незалежно від її розміру або галузі, і є особливо корисною для компаній, які прагнуть досягти стійкого зростання і підвищити свою конкурентоспроможність.

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який допомагає оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації. Дана модель допомагає визначити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості компанії.

Розглянемо детальніше кожен з аспектів:

1. Сильні сторони (Strengths) - внутрішні позитивні фактори, які надають компанії конкурентні переваги. Наприклад: висока якість продуктів чи послуг, сильний бренд, досвідчена команда.

2. Слабкі сторони (Weaknesses) - внутрішні негативні фактори, які можуть перешкоджати досягненню цілей. Наприклад: високі витрати, обмежені ресурси, низька впізнаваність бренду.

3. Можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку. Наприклад: зростаючий ринок, нові технології, зміни в

споживчих уподобаннях.

4. Загрози (Threats)

Це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на організацію. Прикладом можуть слугувати: високий рівень конкуренції, економічні коливання, зміни в законодавстві.

Дана модель є потужним інструментом для оцінки ситуації організації, що допомагає виявити ключові фактори, які впливають на її успіх, і розробити ефективні стратегії для досягнення цілей. Вона дає можливість співставити отримані результати та знайти нові шляхи для розвитку.

Ключові показники ефективності (KPI) становлять важливий інструмент для вимірювання результативності менеджменту. Все більша кількість підприємств вводить їх у роботу. KPI дозволяють організаціям визначати та проводити моніторинг критично важливих аспектів своєї діяльності. Як зазначає А. Сміт, правильний вибір KPI може суттєво вплинути на досягнення стратегічних цілей. Основними категоріями KPI є:

- фінансові показники: рентабельність активів, чистий прибуток, обсяги продажу.
- операційні показники: продуктивність праці, витрати на виробництво, час виконання замовлень.
- показники задоволеності: рівень задоволеності клієнтів, плинність кадрів.

Запровадження такої системи дозволяє проводити оцінку ефективності менеджменту та підвищити її, зрозуміти, які фактори впливають на розвиток організації, вибудовувати систему планування не за наявними показниками та можливостями, а орієнтуючись на цілі, розробити чіткі нормативи роботи та вплинути на її продуктивність.

Всі вищезазначені підходи до оцінки ефективності менеджменту надають можливість отримати різнобічну картину роботи компанії. Проте варто зауважити, що кожен з вищезазначених підходів має свої переваги і недоліки, які важливо враховувати при виборі методу оцінки ефективності. Знання їх слабких та сильних сторін, допоможе у виборі потрібного для досягнення поставленої мети.

Аналіз переваг та недоліків вищевказаних підходів до оцінки ефективності менеджменту проведемо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз переваг та недоліків підходів до оцінки ефективності менеджменту

Підходи до оцінки ефективності менеджменту	Переваги	Недоліки
1	2	3
Модель балансової системи показників (Balanced Scorecard)	– Комплексний підхід – Стратегічна орієнтація – Покращення комунікації – Моніторинг прогресу – Підтримка ухвалення рішення	– Складність впровадження. – Суб'єктивність показників. – Необхідність регулярного оновлення. – Обмеження даних. – Перевантаження інформацією.
Модель EFQM (European Foundation for Quality Management)	– Комплексний підхід. – Стимулювання покращення. – Залучення співробітників. – Фокус на результатах. – Гнучкість.	– Складність впровадження. – Витрати на навчання. – Часовитрати. – Суб'єктивність оцінки. – Необхідність постійних змін.
Модель вартісного управління (Value-Based Management)	– Фокус на створенні вартості для акціонерів. – Підвищення фінансової прозорості. – Краща оцінка інвестиційних проектів. – Підтримка стратегічного планування. – Залучення всіх рівнів управління до процесу.	– Складність впровадження. – Зосередження на короткострокових результатах. – Можливість ігнорування нефінансових показників. – Витрати на навчання та адаптацію. – Суб'єктивність оцінки вартості.
Модель «шість сигма» (Six Sigma)	– Підвищення якості продукції та послуг. – Зменшення витрат на виправлення дефектів. – Поліпшення процесів і зменшення варіабельності. – Систематичний підхід до вирішення проблем. – Залучення співробітників у процес покращення.	– Складність впровадження. – Високі витрати на навчання та сертифікацію. – Необхідність зміни корпоративної культури. – Можливість надмірної формалізації процесів. – Обмеження на інновації через фокус на стандартизації.
Модель SWOT-аналізу	– Простота та зрозумілість. – Широка застосовність в різних сферах. – Допомога у виявленні можливостей та загроз. – Підтримка стратегічного планування. – Залучення різних стейкхолдерів до процесу.	– Суб'єктивність оцінок. – Відсутність пріоритетності між факторами. – Може бути обмеженим у глибині аналізу. – Потреба в актуалізації інформації. – Можливість ігнорування зовнішніх факторів.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Модель KPI (Key Performance Indicators)	– Чітке визначення цілей і результатів. – Поліпшення управлінського контролю. – Легкість у вимірюванні ефективності. – Підтримка прийняття рішень на основі даних. – Мотивація співробітників через чіткі показники.	– Суб'єктивність у виборі показників. – Можливість фокусування на короткострокових результатах. – Ігнорування нефінансових аспектів. – Необхідність регулярного оновлення показників. – Витрати на збір і аналіз даних.

Джерело: [31]

Аналіз моделей оцінки ефективності менеджменту показує, що кожен підхід має свої унікальні переваги та недоліки. Balanced Scorecard та EFQM пропонують комплексний і стратегічний підходи, але можуть бути складними у впровадженні через суб'єктивність показників. Модель вартісного управління підвищує фінансову прозорість, проте може ігнорувати важливі нефінансові аспекти. Модель «Шість сигма» забезпечує покращення якості, але вимагає значних витрат на навчання. SWOT-аналіз відзначається простотою і зрозумілістю, але його результати можуть бути суб'єктивними. Модель KPI дозволяє чітко визначити цілі, однак може призвести до фокусування на короткострокових результатах.

Існує безліч підходів і показників, які можна застосувати до оцінки ефективності менеджменту, це зумовлено його участю у великій кількості процесів підприємства. Для оцінки застосовуються кількісні та якісні методи. Також задля комплексної оцінки ефективності менеджменту застосовують спеціально розроблені моделі, перевірені часом і практикою.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення оцінки ефективності менеджменту підприємства

Оцінка ефективності менеджменту підприємства базується на широкому спектрі інформаційних та нормативно-правових джерел, які забезпечують коректність і об'єктивність аналізу. Оскільки оцінка ефективності менеджменту є складовою самої ефективності розглядатимемо інформаційне та нормативно-правове забезпечення ефективності управління підприємством.

Нормативно-правове забезпечення оцінки ефективності менеджменту підприємства є важливим аспектом, що визначає правові рамки і правила, за якими функціонує підприємство. Ефективне управління будь-яким підприємством, організацією або установою неможливе без дотримання певних принципів, правил і норм, які забезпечуватимуть стабільне середовище функціонування та сприятимуть продуктивній співпраці з іншими учасниками економічних відносин. Варто врахувати також, що ефективність менеджменту є широким поняттям, яке охоплює велику кількість процесів, прийомів, методів і технологій роботи, - це означає, що нормативно-правова база досліджуваного поняття є широкою.

Так на найвищому рівні даного забезпечення знаходиться головний закон України – Конституція України, Вона має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8 Конституції України), а також їй підпорядковуються усі інші нормативно-правові акти трудового законодавства. Також варто зауважити про міжнародні акти та договори, які регулюють різні аспекти в сфері управління підприємством та його персоналом. В контексті міжнародного нормативно-правового забезпечення необхідно виокремити такі міжнародні стандарти:

- ISO 9001 – стандарти систем менеджменту якості, які базуються на принципах менеджменту та регулюють рівень якості надання послуг, або ж продукції та сприяють їх стабільному підвищенню [49].

- OHSAS – це стандарти, в основу яких закладено вимоги та принципи для розробки та впровадження систем управління промисловою безпекою [48].

- ISO 26000 – стандарти по системах соціальної відповідальності організацій

на основі міжнародного рівня [47].

Кожен з цих стандартів безумовно важливий і не кожне підприємство чи організація відповідає ним. Існують спеціальні аудиторські компанії, що перевіряють відповідність міжнародним стандартам. Зазвичай звернення до них за послугою не з дешевих, а отримання сертифікату про відповідність підвищує налагодження зв'язків з партнерами та відкриває можливості для роботи на міжнародному рівні.

Нормативно правове регулювання ефективності менеджменту регулюється такими законодавчими актами як:

- Цивільний кодекс України – він визначає загальні положення щодо юридичних осіб, їх органів управління, прав та обов'язків учасників [51].

- Господарський кодекс України – він встановлює основи господарювання, особливу увагу серед яких має ефективне використання ресурсів. Його слід розглядати як один з фундаментальних документів у правовому регулюванні ефективності менеджменту [7].

- Закон України «Про акціонерні товариства» - закон, що регулює діяльність товариств, він включає в себе порядок їх створення, управління, права та обов'язки акціонерів та інші аспекти управління [35].

- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» - закон, що регулює діяльність товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю. Його вплив визначається шляхом встановлення прав, обов'язків учасників, регулювання процесів управління [35].

- Закон України «Про акціонерні товариства» - визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, а також права та обов'язки акціонерів. Відповідно до цього закону акціонерні товариства мають право обирати систему управління (однорівневу, або дворівневу), що має пряме відношення до ефективності менеджменту. Варто зауважити, що цей закон відносно новіши та вніс суттєві зміни підходів корпоративного управління [35].

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» - даний закон створює інформаційну базу для оцінки результатів

управлінської діяльності. Його важливість беззаперечна, адже саме завдяки показникам є можливість розрахунку [35].

- Закон України «Про охорону праці» - визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [35].

Загалом бачимо, що нормативно-правова база ефективності менеджменту є досить широкою. Процес управління підприємством регулюється як на рівні держави, так і на міжнародному рівні.

Інформаційне забезпечення оцінки ефективності менеджменту включає в себе дані, які використовуються для аналізу фінансової діяльності підприємства. Основними джерелами є:

- фінансова звітність: звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, баланс, - в цих документах міститься ключова інформація про доходи, витрати, активи та зобов'язання товариства.
- внутрішня документація: звіти про виконання планів, аналітичні дані, тощо. Вони надають інформацію про ефективність діяльності.
- опитування та дослідження: різноманітні анкети та опитування щодо оцінки роботи, продукту чи послуги, задоволеності самого клієнта, тощо.

Головні функції процесу менеджменту, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією, – розробка рішень і контроль за їхнім виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати менеджмент як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає одержання, передачу, обробку (перетворення), збереження і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління – як інформаційну систему. Загалом, процес управлінської діяльності можна представити у вигляді безлічі погоджених, таких, що постійно приймаються і реалізуються, спрямованих у кінцевому рахунку на досягнення головної мети – функціонування організації.

Таким чином, вироблення кожного з цих рішень повинне бути забезпечене інформаційно [23;25].

Інформаційне забезпечення системи менеджменту – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в управлінській діяльності під час її функціонування. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні).

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною ухвалення неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування управлінської діяльності.

Інформаційне забезпечення менеджменту – це сукупність даних, які використовують суб'єкти управлінської діяльності для вирішення таких завдань, як планування чисельності працівників, професійний підбір кадрів, виробнича і соціальна адаптація нових співробітників, регламентація посадових обов'язків, розвиток трудових ресурсів, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання, розвиток соціального партнерства в організації та ін.

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про кадровий склад, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань управлінської діяльності. Виходячи з цього дані, які містяться в документах із кадрового обліку (особових листках, картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних та психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для ухвалення рішень у галузі менеджменту. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації [23].

Соціальна спрямованість управлінської діяльності ставить задачу збору достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Характер такої інформації істотно відрізняється від суто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна

характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів діяльності. Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого об'єму різноманітної інформації з менеджменту, надання її користувачам у зручній формі ставить задачу створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

Так, дані про результати оцінювання кадрів визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до співробітника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації керівників тощо [23].

Висновки до розділу 1

В даному розділі проведено ознайомлення з теоретичними основами оцінки ефективності менеджменту підприємства. Розглянуто поняття та значення об'єкта теми дослідження, описано систему управління даним процесом та її складові. Визначено методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту та її нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

Оцінка ефективності менеджменту – це процес аналізу та вимірювання результативності управлінських рішень підприємства, спрямованих на досягнення його стратегічних цілей, що включає в себе оцінку всіх аспектів управління організацією. До них входять такі пункти, як використання ресурсів компанії, продуктивність праці, рентабельність, ліквідність та інші фінансові показники, а також гнучкість суб'єкта господарювання відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Невід'ємним поняттям є ефективність управління – здатність організації досягати максимального результату із мінімальними витратами ресурсів.

Система управління ефективністю менеджменту підприємства є структурованим комплексом, що включає в себе різноманітні процеси, методи та інструменти для аналізу, моніторингу та покращення управлінських практик. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до функціонування у сучасному середовищі, яке швидко змінюється та забезпечувати досягнення своїх цілей. Об'єктом управління ефективністю менеджменту виступає ефективність діяльності підприємства. Процес управління ефективністю підприємства включає систематичний аналіз та ухвалення управлінських рішень у межах основних напрямів діяльності компанії. Важливу роль у цьому відіграє організаційне забезпечення, яке формує структурну модель управління. Воно передбачає взаємопов'язані внутрішні служби та підрозділи підприємства, відповідальні за стратегічне планування, розподіл ресурсів, фінансування та контроль результатів.

Детально розглянуто підходи, методи та моделі до оцінки ефективності менеджменту підприємства, адже вони є основою для проведення аналізу та

подальшого формування стратегій управління та їх вдосконалення. Ефективність менеджменту може здійснюватися за допомогою кількісних та якісних методів, які включають в себе SWOT- та PEST-аналіз, бенчмаркінг, емпіричні формули розрахунків, нормативний підхід, а також експерті та якісні оцінки. У сучасному менеджменті існує безліч моделей оцінки ефективності менеджменту, проте основними виступають такі:

- Модель балансової системи показників (Balanced Scorecard);
- Модель «шість сигма» (Six Sigma);
- Модель EFQM (European Foundation for Quality Management);
- Модель вартісного управління (Value-Based Management);
- Модель SWOT-аналізу;
- Модель KPI (Key Performance Indicators).

Оцінка ефективності менеджменту має надійне нормативно-правове та інформаційне забезпечення. Інформаційне забезпечення включає в себе фінансову звітність, внутрішню документацію підприємства та інформацію отриману на основі додаткових досліджень та опитувань. Основу нормативно-правового забезпечення складають міжнародні стандарти та Конституція України та Господарський кодекс України.

У сучасному динамічному середовищі питання оцінки ефективності менеджменту підприємства є досить актуальним. Об'єкт дослідження є комплексним процесом, що вимагає інтеграції різних підходів і моделей. Має актуальну в наш час мету та завдання, здійснюється на основі певних принципів, виконуючи всі функції менеджменту, а також використовує для цього всі можливі ресурси та методи, аби забезпечити максимальний ефект від її проведення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПТ «ЕВ.РО.ЛОМБАРД «ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» - це повне товариство, яке займається кредитуванням фізичних осіб, роздрібною торгівлею та іншою допоміжною діяльністю у сфері фінансових послуг. Що включає надання коштів фізичним особам під заставу, роздрібною торгівлею уживаною та новою технікою, прийомом та збутом виробів з дорогоцінних металів, страхуванням та іншою діяльністю пов'язаною з товарами та фінансовими послугами. У «Примітках до фінансової звітності» вказано: «Повне Товариство «ЕВ.РО.ЛОМБАРД"ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» було створене 15.02.2011 р. Виключним видом діяльності Товариства є надання на власний ризик фінансових кредитів фізичним особам за рахунок власних або залучених коштів під заставу майна на визначений строк та під процент та надання визначених законодавством супутніх послуг. Товариство здійснює свою діяльність на підставі свідоцтва про реєстрацію фінансової установи, виданого Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України.» Місцезнаходження юридичної особи: 17044, Україна, Козелецький район, Чернігівська область, місто Остер, вулиця Богдана Хмельницького, будинок, 41. Керівник: Петров Дмитро Юрійович. Трудові ресурси складають 132 відокремлені підрозділи по всій Україні. Загалом компанія налічує понад 200 працівників [32;43].

Ломбард займає четверте місце серед номінантів на звання «Busines Of the Year 2024», та активно працює над тим, аби зайняти перше місце. На даний момент ЄвроФінанс – єдиний ломбард в країні, який приймає не лише цілу побутову техніку, але й дефектну. Компанія активно використовує маркетингові рішення для просування своїх послуг та вміло пристосовується до умов сьогодення.

Основним установчим документом компанії є «Статут приватного товариства «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»», в якому вказані загальні положення, учасники товариства, предмет та цілі діяльності, органи управління та контролю, а також права та обов'язки товариства. Наступна інформація буде вказана відповідно до вищевказаного документу.

Відповідно до Статуту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» створено шляхом об'єднання майнових та грошових внесків для здійснення тривалої підприємницької діяльності на невизначений термін, може бути засновником (співзасновником) будь-якого підприємства, а також засновувати дочірні і спільні підприємства, філії та представництва на території України та за її межами, самостійно затверджуючи їх статuti, організаційну структуру та цілі. Також у статуті вказано, що Товариство по власним зобов'язанням відповідає усім належним йому майном, на яке, відповідно до чинного законодавства може бути звернено на вимогу кредитора [43].

Відповідно вищевказаному документу, для здійснення своєї діяльності Товариство має право:

- укладати угоди та договори, включаючи кредитні та вексельні угоди, як на території України, так і за кордоном. Володіти правом позивача та відповідача в судах і господарських судах.
- здійснювати роздрібну торгівлю новою та уживаною побутовою технікою.
- займатися наданням позик під заставу та кредитуванням фізичних осіб.
- надавати кредити фізичним особам за рахунок залучених коштів.
- продавати, передавати, обмінювати, здавати в оренду, надавати безкоштовно в користування будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину, інші матеріальні цінності, права та кошти (включаючи вільноконвертовану валюту), а також списувати їх з балансу.
- здійснювати біржові, товарообмінні та бартерні угоди, вкладати грошові кошти в облігації, сертифікати банків та інші цінні папери.
- брати участь в ярмарках, виставках, спеціалізованих подіях, симпозіумах, аукціонах, лотереях.

- відряджати та організовувати відрядження спеціалістів для комерційних переговорів, технічного обслуговування обладнання та інших цілей Товариства.
- залучати посередницькі фірми та спеціалістів для надання послуг, пов'язаних з укладенням та виконанням угод, включаючи зовнішньоторговельні.
- самостійно встановлювати розцінки в національній та іноземній валюті на продукцію та послуги з урахуванням самофінансування та ринкової кон'юнктури.
- відпускати, набувати та відчужувати цінні папери відповідно до законодавства, як на території України, так і за кордоном.
- залучати кредити та фінансову підтримку від банків, фінансових установ, інвестиційних фондів та інших джерел.
- здійснювати рекламну та маркетингову діяльність, включаючи розробку та розміщення рекламних матеріалів, проведення промо-акцій, організацію та участь у виставках та конференціях.
- здійснювати благодійну та спонсорську діяльність, надавати фінансову та матеріальну підтримку соціальним та культурним проектам, громадським організаціям та благодійним фондам [43].

Підприємство має широкий спектр робіт та послуг, які може виконати, тому має різних споживачів, постачальників та конкурентів. Для наглядності будуть використані таблиці з даними. З метою узагальненого розуміння товариства охарактеризуємо засновників підприємства за часткою капіталу (таблиця 2.1). та заповнимо реєстраційну карту (таблиця 2.2).

Таблиця 2.1

Характеристика засновників товариства за статутним капіталом		
Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
1. Юридичні особи:	15368000	100
2. Фізичні особи:	-	-
Кількість акціонерів - фізичних осіб станом на 31.12.2024 року становить	-	-
Разом	15368000	100,00

Джерело: [2]

З таблиці бачимо, що засновниками є юридичні особи, а саме: «ЕВ.РО.ФІНСИСИ ЛТД» та «БЕЛІЗ БІЗНЕС ЛТД», з однаковими розмірами внеску, що свідчить про однакову вагомість впливу. По при такий поділ є і кінцевий бенефіціар – Розман Поліна, яка почала свою діяльність у даному напрямку і з часом вийшла на міжнародні зв'язки, які допомогли отримати можливості для хорошого та впевненого розвитку. Таким чином на даний момент вона має непрямий вирішальний вплив на Товариство та отримує частку від прибутку.

Таблиця 2.2

Інформація про товариство

Складова інформації	Інформація
Повна назва підприємства	Повне товариство «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»
Скорочена назва підприємства:	ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД „ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»
Юридична адреса:	Україна, 17044, Чернігівська область, Козелецький район, місто Остер, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 41
Телефон:	+380800501005
Код ЄДРПОУ	37508088
Номер і дата державної реєстрації	Дата запису: 15.02.2011 номер запису: 10701020000042737
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	15.02.2011 (13 років, 11 місяців)
Форма власності	ЮРИДИЧНА ОСОБА
Організаційно-правова форма	ПОВНЕ ТОВАРИСТВО

Джерело: [2]

Операційне середовище ломбарду як повного товариства формується під впливом ключових зовнішніх суб'єктів, серед яких важливе місце займають постачальники фінансових та матеріальних ресурсів, а також основні клієнти, які користуються послугами заставного кредитування. Постачальники в даному випадку — це передусім джерела фінансування (наприклад, інвестори, банки, власники капіталу), а також партнери, що забезпечують юридичний супровід, оцінку майна чи безпеку операцій. Покупцями (у широкому сенсі) є фізичні або юридичні особи, які:

1. Здають майно в заставу з метою отримання короткострокового кредиту;
2. Придбавають незабрані застави, що перейшли у власність ломбарду.

У таблиці нижче подано основні категорії постачальників і покупців, їхню роль у функціонуванні ломбарду, а також вплив на ефективність його операційної діяльності.

Таблиця 2.3

Характеристика постачальників товариства

Показники	Роки						Відхилення		
	2022		2023		2024		+/-	%	п.с.
	обсяг господарських відносин, тис. грн.	%	обсяг господарських відносин, тис. грн.	%	обсяг господарських відносин, тис. грн.	%			
1. ТОВ «ВЕНБЕСТ-ОХОРОНА»	729,96	33	393,4	28	396,7	26	-333,26	-45,65	-7
2. ТОВ «Севен офіс»	353,92	16	210,75	15	178,8	11	-175,12	-49,48	-5
3. Завод по переробці металів	796,32	36	491,75	35	669,8	44	-126,52	-15,89	8
4. ТОВ «ЛДС-Сервіс»	331,8	15	210,75	15	183	12	-148,80	-44,85	-3
5. Фопи на вимогу	0	0	98,35	7	113,7	7	113,7	-	7
Разом	2212	100	1405	100	1539	100	-673,00	-30,42	0

Джерело: [43]

Бачимо основних постачальників ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ». Основних постачальників 4, а також періодично структурні підрозділи можуть звертатися до ФОПів з метою виконання певних робіт. Серед них охоронна фірма та завод з переробки металів, назву якого тримають в таємниці, з метою переваги перед конкурентами. Вони займають найбільшу частку за обсягом господарських операцій, а саме 25 %. ТОВ «Севен офіс» та ТОВ «ЛДС-Сервіс» займають приблизно по 12 % обсягу господарських операцій. Загалом бачимо, що розмір розрахунків з постачальниками у 2024 році зменшився на 673 тис.грн., що спричинено зменшенням кількості структурних підрозділі та працівників загалом, внаслідок цього користування послугами ТОВ «ВЕНБЕСТ-ОХОРОНА» знизилося на 7% , Користування послугами ТОВ «Севен офіс» знизилося на 5% та ТОВ «ЛДС-Сервіс» на 3%. Також бачимо, що

користування послугами фопів зростає, впродовж досліджуваного періоду приріст на 7%.

На ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ» введена функціональна структура вертикального типу, за якої контроль нижчих рівнів ведеться вищими рівнями та наявна пряма централізація – тобто зосередженість влади в одних руках.

В нашому випадку директор підприємства має безпосередній контроль та приймає рішення щодо того чи іншого процесу. Якщо ж говорити в чому полягає віднесення до функціональної структури, то на рис.2.1 побачимо, що є так званий поділ фахівців на підрозділи, такі як технічний, фінансовий, підрозділ безпеки, регіональні менеджери та підрозділ маркетингу. Власник та бенефіціари переважно не втручаються у діяльність.

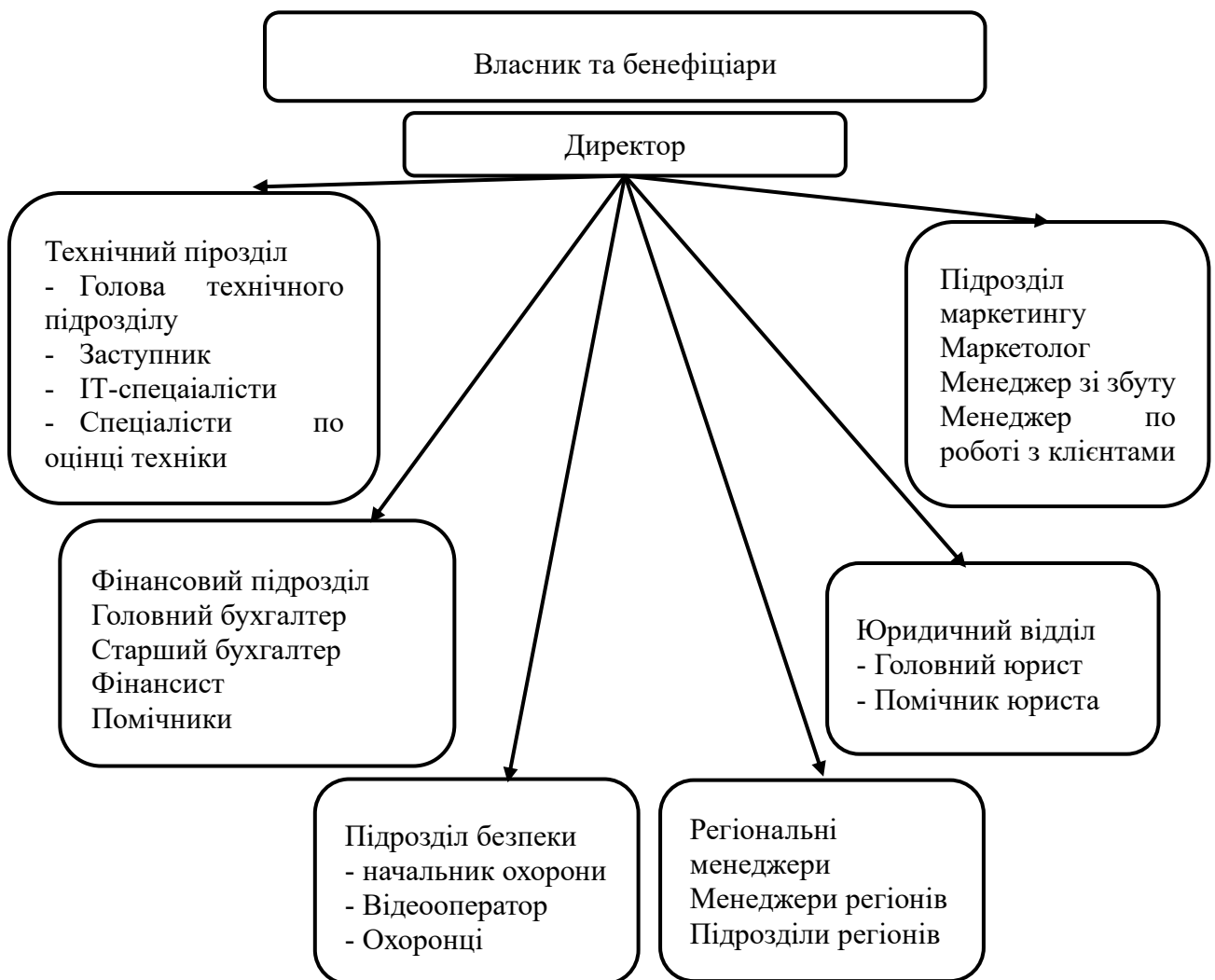


Рис.2.1. Організаційна структура товариства

Джерело: [43]

Схема роботи виглядає таким чином, що є основний офіс, на якому знаходяться основні підрозділи, окрім регіональних менеджерів. Регіональні менеджери керують підрозділами у своїй області. Всі працівники звітуються директору.

Проте недоліки при такій організаційній структурі теж є:

- «розмита» відповідальність;
- принцип єдиноначальності частково порушено;
- іноді на рівнях управління відділів виникають ситуації, коли втрачається зв'язок, що є доволі критично для такого підприємства.

По при такі недоліки керівник підприємства вважає дану структуру найоптимальнішою та намагається обходити її недоліки шляхом зустрічей за допомогою онлайн-платформ та нововведень. З 2022 року було прийнято рішення щодо зустрічей з допомогою онлайн-платформ, оскільки деякі працівники виїхали/переїхали. Загалом це не завадило зберегти за ними робочі місця, або ж погіршити роботу компанії. Крім того варто зауважити, що лише одиниці покинули роботу, що свідчить про лояльне та розуміюче відношення керівництва, а також про хороше мікросередовище у товаристві. На даний момент основними засобами комунікації є електронна пошта, месенджери та дзвінки. Працівники пишуть службові записки, листи-звернення, телефонують по критичним питанням та завжди готові допомогти одне одному за потреби.

Далі було розглянуто особливості функцій управління, відповідальних осіб стосовно них та звітної документації. Як і на будь-якому підприємстві основними функціями є: планування, організація, мотивація та контроль. Усі функції здійснюються на високому рівні, завдяки досвіду та професійності працівників, які відповідають за них.

Особлива увага надається функції планування, оскільки для досліджуваного Товариства вона є дуже важливою. Жоден з процесів чи нововведень не реалізуються без попереднього планування. Фінансовий та технічний відділи разом складають фінансовий план, план роботи на рік та плани робіт на місяць та узгоджують їх з керівником. Попередньо аналізується ринок та макросередовище

компанії з урахуванням можливих форс-мажорів. Тісна співпраця вищевказаних підрозділів пов'язана зі специфікою діяльності ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ», за якої бухгалтери та фінансисти краще розуміються на звітності та фінансових показниках, а Голова технічного підрозділу та підлеглі проводять постійний моніторинг цін на надання послуг конкурентами, побутову техніку та золото. За потреби також підключають інші підрозділи. Така схема роботи працює протягом тривалого періоду та показує позитивний ефект на процес планування.

Функція організації є досить гнучкою, адже процес коригування завдань та взаємовідносин між людьми, що їх виконують відбувається постійно, з метою збільшення продуктивності праці та спрощення виконання великої кількості процесів, до виконання цієї функції в основному прив'язані регіональні менеджери та ІТ-відділ.

Функція мотивації враховує фактори, які впливають на продуктивність праці робітників та діє таким чином, аби спонукати до виконання/перевиконання плану. Працівники досягають не лише особистих цілей, а й цілей організації. Цього компанія змогла добитися за рахунок додання до ставки робітника відсотки за виконання певних видів робіт та преміювання за перевиконання плану.

Відбувається постійний контроль, оскільки робота Ломбарду це постійний фінансовий ризик та матеріальна відповідальність працівників. Оскільки діяльність відбувається у багатьох регіонах України і слідкувати за роботою кожного проблематично, вжиті заходи, щодо вирішення даного питання. Функціонує підрозділ безпеки, який не лише відповідає за безпеку, але й контролює роботу кожного підрозділу, має постійний зв'язок з керівниками, які в свою чергу за потреби вживають коригувальних заходів. Також є ревізори, які майже щомісячно відвідують кожен підрозділ з метою перевірки дотримання норм, правильності виконання своїх обов'язків та надають рекомендації керівнику щодо коригування роботи працівників та виконання тих чи інших процесів. Періодично проводиться тестування працівників з метою виявлення слабких сторін.

Розглянемо показники руху персоналу та проаналізуємо їх на основі таблиці

2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022 рр.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	240	194	180	-60	-25,00
2. Прийнято працівників, осіб	16	13	15	-1	-6,25
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	53	36	29	-24	-45,28
– за власним бажанням	11	12	13	2	18,18
– за порушення дисципліни	5	6	4	-1	-20,00
– по скороченню штатів	23	10	11	-12	-52,17
– з інших причин	4	8	1	-3	75
4. Прийняття кадрів	6,67	6,70	8,33	1,66	–
5. Вибуття кадрів	22,08	18,56	16,11	-5,97	–
6. Плинність кадрів	28,75	25,26	24,44	-4,31	–
7. Стабільності кадрів	93,33	93,30	92,27	-1,06	–

Джерело: Додаток А,Б

Проаналізувавши дану таблицю бачимо, що кількість працівників компанії знизилася впродовж 2022-2024 років з 240 до 180 працівників. Така динаміка зумовлена в першу чергу подіями у зовнішньому середовищі та ускладненню процесу знаходження нових працівників. Зокрема, аби не втрачати позицій на ринку і не вимотувати своїх спеціалістів, компанії довелося закрити деякі менш прибуткові відділення та переглядати деякі бізнес-процеси на їх ефективність. Проте бачимо, що коефіцієнт стабільності кадрів на високому рівні – 92,27, що порівняно з 2022 роком менше всього лише на 1,06, - це свідчить про утримання стабільності в напрямку менеджменту персоналу.

Розглянемо також показники продуктивності праці, на основі яких з можемо побачити ефективність використання робочих ресурсів товариства. Дані наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Рівень продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	+/-	%
Продукція у порівняльних цінах, тис. грн.	56856	75354	92186	35330	62,14
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	240	194	180	-60	-25,00
Середньорічна чисельність виробничого персоналу, осіб	45	39	34	-11	-24,44
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	9900	8580	7480	-2420	-24,44
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	108900	94380	82280	-26620	-24,44
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн. / особу	236,90	388,42	512,14	275,24	116,18
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн./особу	44,42	78,08	96,69	52,27	117,67

Джерело: [2]

Аналіз рівня продуктивності праці на підприємстві показує позитивні зміни протягом 2022-2024 років. Незважаючи на зменшення чисельності працівників та виробничого персоналу, продукція у порівняльних цінах зросла до 92 186 тис. грн, що на 62,14% більше, ніж у 2022 році. Середньорічна продуктивність праці загалом зросла до 512,14 тис. грн на особу, що на 116,18% більше від показника 2022 року. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

З погляду ефективності менеджменту, можемо зробити висновки, що стратегія управління функціонує на високому рівні, проте варто працювати над питанням забезпеченості кадрами, переглянути постачальників та їх продукцію, можливо є конкуренти, які зможуть запропонувати якісніше надання послуг – це зможе підвищити показники ефективності менеджменту товариства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПТ «ЕВ.РО.ЛОМБАРД «ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Дослідимо потенціал економічного розвитку товариства з використанням системи показників. Фінансовий стан будь-якого підприємства визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні і потенційні фінансові можливості. З цією метою використовуватимуться дані фінансової звітності підприємства за період 2022-2024 рр. (Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід)) [2;43].

Аналіз фінансової звітності є важливим елементом економічної політики підприємства, його внутрішнього економічного механізму, контролю, ревізії, фінансового менеджменту і аудиту. Головною метою фінансового аналізу є своєчасне з'ясування та виправлення недоліків у фінансовій діяльності та виявлення резервів покращення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

В першу чергу розглянемо фінансовий стан підприємства. Заповнимо таблицю основних економічних показників господарської діяльності товариства[2;10;43].

Таблиця 2.6

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

2022 - 2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2024 року	
	2022	2023	2024	+, –	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	56856	73554	92186	35330	62,14
2. Валовий прибуток, тис. грн.	56856	73554	92186	35330	62,14
3. Операційний прибуток, тис. грн.	3543	8143	5766	2223	62,74
4. Чистий прибуток, тис. грн.	66	1502	2531	2465	3734,85
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	240	194	180	-60	-25

Продовження таблиці 2.6

6. Середньорічна вартість активів: • необоротних активів, тис. грн. • в т.ч. основних засобів, тис. грн. оборотних активів, тис. грн.	30490 25363,5 46711,5	30376 26248 48336	31835 28708 52225,5	1345 3344,5 5514	4,41 13,19 11,80
7. Фондовіддача	2,24	2,80	3,21	0,97	43,30
8. Фондомісткість	0,45	0,36	0,31	-0,14	-31,11
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	105,68	135,30	159,49	53,81	50,92
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,22	1,52	1,77	0,55	45,08
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	236,9	379,14	512,14	275,24	116,18
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	5,35	7,85	11,21	5,86	109,53
13. Рентабельність господарської діяльності, %	0,12	2,04	2,75	2,63	x
14. Рентабельність активів підприємства, %	0,09	1,91	3,01	2,92	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	0,25	3,17	5,12	4,98	x

Джерело: [2]

Заповнивши таблицю по основних економічних показниках господарської діяльності товариства, бачимо, що протягом 2022-2024 років майже по всіх показниках проглядається позитивна динаміка. Вона свідчить про швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі підприємства та його гнучкість. Основними причинами низького чистого прибутку та доходу у 2022 році є припинення роботи на 2 місяці та виїзд значної кількості людей, які є клієнтами, до інших областей, або ж за кордон. Порівнюючи показники 2022-2024 років спостерігаємо позитивну динаміку – частина людей повернулася до своїх міст, а також з'явилися нові клієнти. Варто зауважити, що відвідування підрозділів компанії та користування їх послугами і є основним джерелом доходів.

Чистий дохід, валовий та операційний прибуток зросли на 62% порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності підприємства. Фондовіддача та фондоозброєність зросли на понад 40%. Рентабельність активів підприємства зросла на 2,92, власного капіталу – на 4,98, а рентабельність господарської діяльності зросла на 2,63. З такими показниками досліджуваний об'єкт можна вважати стабільним та успішним на ринку, тобто він має хороші можливості та ресурси для подальшого розвитку та інвестування.

Основні показники протягом 2020-2023 років наведено на рис.2.2 з метою більшого розуміння їх динаміки.

Сайт Clarity-project.info надає наглядну характеристику динаміки економічних показників, її можна побачити на рис.2.2

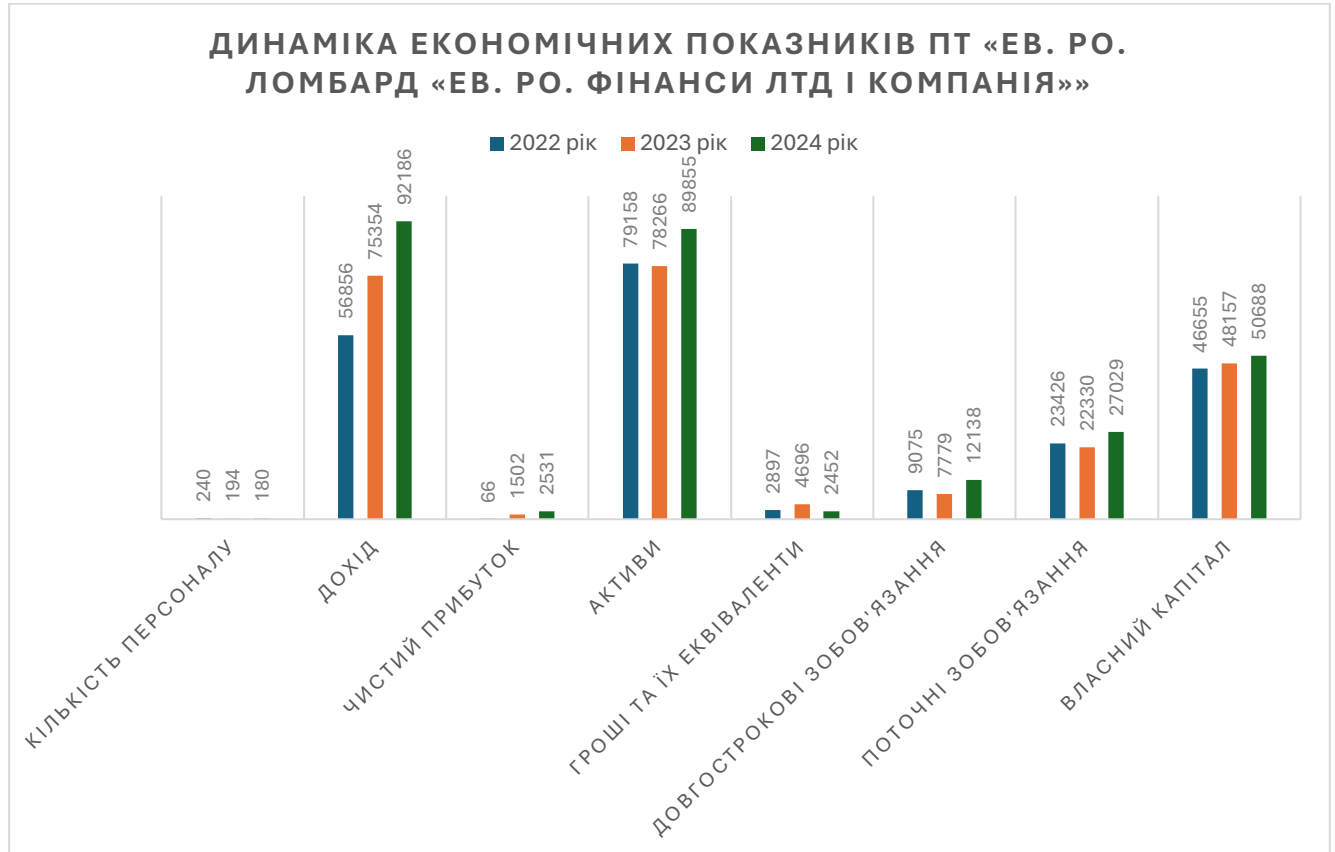


Рис. 2.3. Динаміка економічних показників ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Джерело: [1;2;43]

ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» проводить свою діяльність згідно із законодавством України та відповідально ставиться до ведення облікової політики у товаристві. Під обліковою політикою розуміють сукупність принципів, методів і процедур, які використовує підприємство для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності.

Варто зауважити, що облікова політика – це індивідуальний документ кожного підприємства та організації. Даний документ розроблений та введений в

дію відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та на основі Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Облікова політика Товариства – документ, головною метою якого є загальна регламентація застосованих на практиці прийомів та методів бухгалтерського обліку, технологій обробки облікової інформації та документообігу. (Додаток А)

У досліджуваного товариства Облікова політика прописана у «Примітках до фінансової звітності за рік». За потреби вносяться зміни.

Облікова політика складається з 6 пунктів, які в свою чергу поділені на підпункти:

1. Концептуальна основа – прописано концептуальні основи облікової політики Товариства. Вона керується Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [28;29].

2. Основи облікової політики та складання звітності – прописано визначення принципи та особливості даного документа.

3. Облікова політика щодо фінансових інструментів:

3.1. Визнання та оцінка фінансових інструментів.

3.2. Грошові кошти та їх еквіваленти.

3.3. Дебіторська заборгованість.

3.4. Фінансові активи, що оцінюються за справедливою вартістю, з відображенням результату переоцінки у прибутку або збитку.

3.5. Фінансові активи, що оцінюються за амортизованою собівартістю.

3.6. Облікові політики щодо основних засобів та нематеріальних активів, запасів.

3.7. Податок на прибуток – пояснення розуміння Товариством значення податку на прибуток та його визначення і відображення відповідно до МСБО 12 «Податок на прибуток».

4. Інші активи та зобов'язання:

4.1. Формування резервів.

4.2. Дивіденти.

4.3. Визначення доходів і витрат.

4.4. Взаємозаліки.

4.5. Витрати на персонал та відповідні відрахування.

Як бачимо, облікова політика ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ» займає важливу роль у роботі, відповідності стандартам та законодавству. Детально описано особливості даного документу, що допомагає уникнути штрафів та внести ясність в унікальні розрахунки товариства, відповідно до його виду діяльності.

Детальніше розглянемо структуру активів та зобов'язань Товариства у таблицях 2.7-2.8, заповнених на основі фінансової звітності товариства. (Додаток А,Б)

Таблиця 2.7

Динаміка та структура активів підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи	32846	41,49	27906	35,66	35764	39,80	2918	8,88	-1,69
1.Необоротні активи	27	0,03	29	0,04	25	0,03	-2	-7,41	0,00
2.Основні засоби	27719	35,02	24777	31,66	32639	36,32	4920	17,75	1,30
3.Інші фінансові інвестиції	5100	6,44	3100	3,96	3100	3,45	-2000	-39,22	-2,99
Оборотні активи	46312	58,51	50360	64,34	54091	60,20	7779	16,80	1,69
1. Оборотні активи. Запаси	817	1,03	33	0,04	1667	1,86	850	104,04	0,83
2.Дебіторська заборгованість	14	0,02	23	0,03	22	0,02	8	57,14	0,00
3.Дебіторська заборгованість з бюджетом	174	0,22	192	0,25	125	0,14	-49	-28,16	-0,08
4.Інша поточна дебіторська заборгованість	42410	53,58	45416	58,03	49825	55,45	7415	17,48	1,87
5. Гроші та їх еквіваленти	2897	3,66	4696	6,00	2452	2,73	-445	-15,36	-0,93
Разом	79158	100	78266	100	89855	100	10697	13,51	-

Джерело: Додаток А,Б

З таблиці динаміки та структури активів, бачимо, що протягом досліджуваного

періоду збільшилася кількість оборотних активів на 7779 тис. грн. Порівняно з 2022 роком зросла дебіторська заборгованість (+7415 тис.грн.), а показник грошей та їх еквівалентів знизився (-445 тис.грн.), що в результаті дало приріст оборотних активів на 16,8%. Показник необоротних активів зменшився на 1,69%, що еквівалентно 2918 тис.грн. На негативну динаміку показника вплинуло зменшення фінансових інвестицій на 2000 тис. грн. зумовлене скороченням структурних підрозділів. Загалом динаміка показників таблиці пояснюється реагуванням Ломбарду на зовнішні подразники, такі як війна, нехватка кадрів та виїзд людей з деяких регіонів.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура зобов'язань підприємства 2022, 2023, 2024 рр.

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П.с.
Власний капітал	46655	58,94	48157	61,53	50688	56,41	4033	108,64	-2,53
1.Власний капітал	15368	19,41	15368	19,64	15368	17,10	0	100,00	-2,31
2.Резервний капітал	1565	2	1580	2	1660	1,85	95	106,07	-0,15
3.Нерозподілений прибуток	29722	37,55	31209	39,88	33660	37,46	3938	113,25	-0,09
Залучений капітал	32503	41,06	30109	38,47	39167	43,59	6664	120,50	2,53
1. Інші залучені довгострокові зобов'язання	9075	11,46	7779	9,94	12138	13,51	3063	133,75	2,05
2. Поточна кредиторська заборгованість	17846	22,54	15982	1,80	19539	21,75	1693	109,49	-0,79
3.Поточні забезпечення	2322	2,93	1405	1,80	1539	1,71	-783	66,28	-1,22
4.Інші поточні зобов'язання	1416	1,79	2058	2,63	2674	2,98	1258	188,84	1,19
Разом	79158	100	78266	100	89855	100	10697	113,51	0,00

Джерело: Додаток А,Б

У таблиці 2.8 було розглянуто динаміку та структуру зобов'язань ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»». Власний капітал зріс з 46655 тис.грн до 50688 тис. грн., що становить приріст на 4033 тис.грн. Це свідчить про стабільне зростання фінансової стійкості підприємства. На позитивні фінансові результати також вказує зростання нерозподіленого прибутку. Також бачимо, що порівняно з 2022 роком відсотковий показник залученого капіталу зріс на 2,53%.

Розглядаючи структуру капіталу можна стверджувати про фінансову стійкість – резервний капітал залишається стабільним, що свідчить про обережну фінансову політику компанії, розмір власного капіталу лишається незмінним – 15368 тис. грн.

Діагностика фінансово-економічного стану ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» свідчить про стабільне та ефективне здійснення його діяльності. На успішну реалізацію бізнес-стратегії вказує збільшення валового та чистого прибутку. Відношення залученого капіталу до власних коштів підтверджує наявності збалансованої структури, а коефіцієнт використання власних коштів вказує на хорошу прибутковість товариства.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту підприємства

Перейдемо до оцінки ефективності менеджменту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»». На основі даних з розділу 1, пункту 1.3. проведемо розрахунки показників на основі складових його потенціалу та переглянемо їх динаміку в таблицях.

Першою складовою потенціалу підприємства виступає виробнича. Для оцінки ефективності менеджменту у цьому напрямку порівняємо такі показники, як продуктивність праці, собівартість продукції, коефіцієнт використання обладнання, коефіцієнт виконання плану та якість продукції. Отримані дані можемо побачити у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності менеджменту у виробничій складовій потенціалу
ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Продуктивність праці, %	236,90	388,42	512,14	275,24	116,18
Собівартість продукції, тис.грн.	-	-	-	-	-
Коефіцієнт використання обладнання	0,86	0,9	0,91	0,05	5,81
Коефіцієнт якості надання послуг	0,9	0,96	0,93	0,03	3,33

З таблиці бачимо, що показники виробничої складової протягом 2022-2024 років зросли – найбільший приріс бачимо у продуктивності праці, у понад два рази – з 236 тис. грн. у 2022 році, до 512,14 тис. грн. у 2024 році. Коефіцієнт використання обладнання зріс на 5,81%, коефіцієнт якості надання послуг на 3,33%. З отриманих даних можемо зробити висновок, що ефективність менеджменту у виробничій складовій потенціалу товариства має позитивну динаміку і має потенціал до розвитку.

Таблиця 2.10

Оцінка реалізації ефективності менеджменту у трудовій складовій потенціалу ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середня річна заробітна плата, тис. грн.	15395	18284	24231	8836	57,40
Коефіцієнт плинності кадрів	28,75	25,26	24,44	-4,31	-14,99
Індекс використання робочого часу	1,25	1,4	1,15	-0,1	-8,00
Витрати на навчання, тис. грн.	220	352	531	311	141,36
Темп росту продуктивності праці, %	87,78	163,96	131,85	44,07	50,21

Ефективність менеджменту у трудовій складовій потенціалу досліджуваного об'єкта має позитивне зростання у таких показниках як середньорічна плата - порівняно з 2022 роком приріс на 57,4%, що позитивно впливає на мотивацію персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів знизився на 14,99 – даний показник є позитивним, оскільки зменшення плинності кадрів може свідчити про покращення умов праці. Збільшення витрат на навчання на 141,36 тис. грн. у 2024 році порівняно з 2022 роком свідчить про збільшення уваги підприємства до кваліфікації кадрів та набору нового персоналу, можливо планується розширення структурних підрозділів.

Далі проведемо оцінку ефективності менеджменту у організаційній складовій потенціалу ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»», для цього заповнимо таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності менеджменту у організаційній складовій потенціалу
ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт виконання планів	0,86	1,2	1,5	0,64	74,42
Ефективність впровадження бізнес-планів, %	0,75	1,3	0,98	0,23	30,67
Витрати на організаційні зміни, тис.грн.	5962	10488	13243	7281	122,12
Коефіцієнт інноваційності	0	55,55	85,64	85,64	-
Середня тривалість проектів, днів	30,42	14,6	18	-12,42	-40,83

Провівши оцінку ефективності менеджменту у організаційній складовій потенціалу товариства бачимо позитивні зміни у виконанні планів надання послуг, у 2023 році план перевиконано на 20%, у 2024 на 50 %. Також зросла ефективність впровадження бізнес-процесів +30,67 % порівняно з 2022 роком. Середня тривалість проектів знизилася на 40,83 % відносно року порівняння. Причиною такої динаміки може бути збільшення витрат на організаційні зміни на 7281 тис. грн. Аналіз таких змін свідчить про покращення ефективності у організаційній складовій потенціалу шляхом збільшення витрат.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності менеджменту у фінансовій складовій потенціалу ПТ
«ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Рентабельність активів, ROA	0,09	1,91	3,01	2,92	Зріс в 33 рази
Рентабельність власного капіталу ROE	0,25	3,17	5,12	4,87	Зріс в 20 разів
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,98	2,26	2	0,02	1,01
Коефіцієнт автономії	0,59	0,62	0,56	-0,03	-5,08
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,06	0,1	0,07	0,01	16,67

Ефективність менеджменту у фінансовій складовій потенціалу показує

збільшення у понад два рази рентабельності активів та власного капіталу. Такі аномальні показники пов'язані з початком повномасштабного вторгнення країни агресора у 2022 році. Поточна ліквідність товариства станом на 2024 рік становить 1,01 – що є хорошим показником, проте коефіцієнт автономії знизився на 5%, порівняно з 2022 роком, Ломбарду слід переглянути свою стратегію та фінансове планування, аби показник зріс.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності реалізації менеджменту у ринковій складовій потенціалу ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Темп зростання продажів, %	-17,39	32,53	22,34	39,73	Зріс в 2,3 рази
Рентабельність продажів, %	0,12	1,99	2,74	2,62	Зріс в 22 рази
Коефіцієнт задоволеності клієнтів	0,7	0,75	0,75	0,05	7,14
Коефіцієнт успішних угод	0,73	0,81	0,68	-0,05	-6,85
Частка ринку, %	13	20	25,5	25	Зріс в 2 рази

Ефективність менеджменту у ринковій складовій потенціалу схожа до фінансової. Рентабельність продажів збільшилася у понад 2 рази порівняно з 2022 роком. Головним фактором впливу на таку динаміку є війна та гнучкість управління товариством протягом наступних років з метою відновлення позитивних показників. Варто також відмітити позитивні зміни у показнику частини ринку. Протягом 2022-2024 років, товариство збільшило свою частку до 25,5%, що більше порівняно з 2022 роком майже у 2 рази.

Для більш детальної оцінки досліджуваного об'єкта ознайомимося із показниками ліквідності, ділової активності та платоспроможності. Розглянемо динаміку показників оцінки ліквідності підприємства у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників оцінки ліквідності ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО.
ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р +,-
		2022	2023	2024	
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	1,98	2,26	2	0,02
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	1,98	2,26	2	0,02
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,12	0,21	0,09	-0,03
4.Чистий оборотний капітал	>0	22884	28030	27062	-4178

Джерело: [2]

Аналіз динаміки показників ліквідності підприємства на кінець року демонструє певні зміни в фінансовому стані. Коефіцієнт загальної ліквідності залишився в межах нормативу, збільшившись з 1,98 у 2022 році до 2 у 2024 році, що становить відхилення +0,02. Проте порівнюючи з 2023 роком бачимо спад. Аналогічна ситуація спостерігається і з коефіцієнтом поточної ліквідності, який також зріс до 2 і показує високий рівень ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує зниження до 0,09, а чистий оборотний капітал зменшився на 4178, порівняно з 2022 роком, що викликає занепокоєння – товариству слід переглянути свою стратегію, аби лишатися фінансово стійким на ринку.

Таблиця 2.15

Динаміка показників ділової активності ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО.
ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р +,-
		2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,74	0,96	1,09	0,35
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	1,22	1,56	1,76	0,54
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	1,34	1,71	1,93	0,59
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	3,63	4,46	5,19	1,56
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	56,57	89,71	54,23	-2,34

Продовженн табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,24	2,87	3,21	0,97
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,22	1,59	1,86	0,64

Джерело: [1]

З таблиці динаміки показників ділової активності товариства бачимо, що коефіцієнти оборотності активів, оборотних засобів та дебіторської заборгованості зросли, що є позитивним сигналом та ефективніше використання активів Ломбарду, це в свою чергу також свідчить про покращення ефективності менеджменту у даному напрямку. Підтвердженням цьому також свідчить приріст коефіцієнта власного капіталу на 0,64 (1,86 у 2024 році). Проте варто звернути увагу на використання запасів – коефіцієнт оборотності матеріальних засобів становить 54,23, що еквівалентно негативній динаміці на 2,34.

Можемо зробити висновок, що система менеджменту в даному напрямі є доволі ефективною та виконує свої функції на достатньому рівні.

Таблиця 2.16

Динаміка показників платоспроможності ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р +,-
		2022	2023	2024	
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	0,70	0,63	0,7	0
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	0,59	0,62	0,56	-0,03
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,06	0,10	0,07	0,01
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,001	0,03	0,04	0,039
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	збільшення	0,001	0,02	0,01	0,009

Аналіз показників платоспроможності підприємства виявив, що, незважаючи на стабільні значення коефіцієнтів співвідношення залучених і власних коштів (0,70) та автономії (0,56), існують суттєві проблеми з ефективністю використання власних ресурсів. Незначне зростання коефіцієнтів маневреності власних коштів

(+0,01) та ефективності використання власних коштів (+0,039) свідчить про обмежені можливості підприємства в управлінні капіталом. Низькі показники коефіцієнтів маневреності та ефективності використання власних коштів свідчить вказують на критичну точку у системі менеджменту товариства, слід переглянути фінансову стратегію та провести переоцінку діяльності.

Розрахувавши показники рентабельності діяльності товариства протягом 2022-2024 років, бачимо позитивну динаміку. Коефіцієнт рентабельності діяльності тримається на 0,42, що в умовах сучасності є доволі позитивним фактом та свідчить про гнучкість операційної діяльності. Коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу зросли порівняно з 2022 роком (+0,022 та +0,049 відповідно), що свідчить про впевнене відновлення сил в умовах військового стану.

Дані можемо побачити у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Показники рентабельності (прибутковості) діяльності ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022 р. до 2024 р.
		2022	2023	2024	
					+, -
1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,008	0,02	0,03	0,022
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,001	0,03	0,05	0,049
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	1,420	1,73	1,42	0,00

В цілому, фінансовий стан підприємства є стабільним, має позитивні тенденції майже у всіх показниках, тобто має умови для подальшого розвитку та збільшення прибутків. Проте є і проблеми в системі менеджменту, над якими слід працювати, слід зберігати обережність у фінансуванні для підтримки досягнутого рівня результативності, а також далі працювати над ефективністю управління персоналом та ресурсами, почати працювати над інвестуванням, переглянути бізнес-процеси, які уповільнюють темп розвитку.

2.4. Напрями підвищення ефективності менеджменту підприємства

Далі розглянемо можливі напрямки підвищення ефективності менеджменту товариства, розглянемо діючі на підприємстві бізнес-процеси, охарактеризуємо їх та визначимо критичні точки. Для цього скористаємося SWOT-аналізом та методикою системи збалансованих показників.

Проведемо характеристику структури діючих бізнес-процесів ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД „ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ“» та визначимо основні з них.

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних задач і заходів, спрямованих на досягнення мети, або результату в рамках організації. Бізнес-процеси Ломбарду в першу чергу спрямовані на збільшення прибутків та систематизоване здійснення роботи ломбарду. До основних бізнес-процесів належать: операційна діяльність, маркетинг та продажі, процес роботи з клієнтом та оцінки заставних предметів. Розглянемо деякі з них детальніше.

Таблиця 2.18

Паспорт бізнес-процесу «Процес оцінки заставних активів»

Параметр	Значення
1	2
1. Найменування бізнес-процесу	Процес оцінки заставних активів
Основна перетворююча функція (технологія)	Оцінка вартості заставних активів
2. Входи	
- матеріальні	Документи на заставні активи (паспорти, накладні квитанції)
- інформаційні	Кредитна історія клієнта, дані про ринкові ціни аналогічного актива у схожому стані
3. Виходи	
- матеріальні	Укладений договір, чек
- інформаційні	Рекомендації щодо суми відповідно стану предмета застави, відгуки
4. Власник бізнес-процесу	Регіональний менеджер, експерт з оцінки предмету застави
5. Учасники (персонал)	Експерт з оцінки предмету застави, спеціалісти по оцінці техніки/золота (за потреби), юрист(за потреби)
6. Засоби реалізації в	Програмне та матеріальне забезпечення для оцінки активів, методичні документи, база даних про ринкові ціни.
7. Споживач бізнес-процесу	Клієнти, або ж позичальники.

Зараз ми ознайомилися з процесом оцінки заставних активів. Він є важливою складовою діяльності суб'єкта господарювання, оскільки забезпечує прозорість та надійність фінансових операцій. Процес має чітко прописані входи та виходи забезпечені документами та потрібною інформацією. Наявні всі потрібні учасники задля забезпечення прозорості та відповідності правилам.

Перейдемо до огляду наступного процесу в таблиці 2.19, який стосується роботи з клієнтами.

Таблиця 2.19

Паспорт бізнес-процесу «Процес роботи з клієнтом»

Параметр 1	Значення 2
1. Найменування бізнес-процесу	Процес роботи з клієнтом
Основна перетворююча функція (технологія)	Надання консультацій, обслуговування клієнтів, покупців та управління взаємодією
2. Входи	
- матеріальні	Документи клієнта (паспорт, ідентифікаційний код, довідка про місце реєстрації)
- інформаційні	Запити клієнтів, історія договорів, кредитна історія
3. Виходи	
- матеріальні	Підписані договори, чеки
- інформаційні	Відгуки клієнтів, інформація про обслуговування
4. Власник бізнес-процесу	Директор, регіональний менеджер
5. Учасники (персонал)	Експерт з оцінки предмету застави, спеціалісти по оцінці техніки/золота
6. Засоби реалізації	Робоча програма, месенджери, технічне обладнання
7. Споживач бізнес-процесу	Клієнти, регіональний менеджер, керівник

Бізнес-процес «Процес роботи з клієнтами» важливий задля забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Основне функція даного бізнес-процесу – надання консультацій, обслуговування клієнтів ломбарду та взаємодія з ними. Показником правильного функціонування даного процесу будуть позитивні відгуки клієнтів, які ми отримуємо на виході.

Фінансове планування є критично важливим бізнес-процесом для забезпечення стабільності та прибутковості діяльності ломбарду. Воно охоплює прогнозування доходів і витрат, формування бюджету, визначення потреби у фінансуванні та оптимізацію грошових потоків.

Таблиця 2.20

Паспорт бізнес-процесу «Процес фінансового планування»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	Процес фінансового планування
Основна перетворююча функція (технологія)	Формування фінансових планів та бюджетів для товариства
2. Входи	
- матеріальні	Фінансові звіти, бухгалтерська документація, звіти щодо дослідження ринку та цін
- інформаційні	Прогнози доходів та витрат, аналітичні дані про ринок
3. Виходи	
- матеріальні	Затверджені бюджети, фінансові плани та звіти
- інформаційні	Минулорічні звіти, аналітика
4. Власник бізнес-процесу	Головний бухгалтер та фінансист, директор
5. Учасники (персонал)	Фінансовий та технічний підрозділ, директор
6. Засоби реалізації	Програмно-технічне забезпечення, методичні матеріали
7. Споживач бізнес-процесу	Усі підрозділи

Розглянутий у таблиці 2.15 бізнес-процес є головною складовою стратегічного управління підприємством, адже саме він забезпечує формування фінансових планів та бюджетів. Як бачимо з таблиці, це основна перетворююча функція процесу фінансового планування.

Розглянуті бізнес-процеси охоплюють одні з основних аспектів діяльності досліджуваного об'єкта. Процес оцінки заставних активів забезпечує достовірну оцінку вартості предметів застави, що є критично важливим для кредитних рішень стосовно клієнтів. Процес роботи з клієнтом спрямований на ефективне та правильне обслуговування споживача із максимальною взаємодією задля завоювання довіри і повторного звернення саме у цей Ломбард. Процес фінансового планування визначає стратегію розподілу ресурсів та формування бюджетів задля забезпечення прибутковості та розвитку компанії. Бізнес-процеси досліджуваного підприємства охоплюють усі ключові операції, пов'язані з наданням послуг заставного кредитування, управлінням майном, обслуговуванням клієнтів, а також забезпеченням юридичної та фінансової відповідності діяльності. Їхнє чітке структурування дозволяє забезпечити ефективність, прозорість і контрольованість роботи закладу, що особливо важливо в умовах підвищених вимог до фінансових установ.



Рис. 2.3. Характеристика бізнес-процесів ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Джерело: [43]

За результатами аналізу бізнес-процесів Ломбарду на основі процесного підходу було з'ясовано, що на підприємстві налічується по 4 основних, допоміжних та бізнес-процесів управління, а також 5 бізнес-процесів розвитку. Окрім вищевказаних, у компанії є безліч другорядних та додаткових бізнес-процесів, які також є важливими. Компанія має потенціал до розширення діяльності, що в свою чергу призведе до збільшення кількості бізнес процесів та зростання прибутку. В даному пункті проведемо оцінку ефективності менеджменту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»». З метою оцінки використовуватиметься звітність Ломбарду протягом 2022-2024 років. Для практичного застосування можна скористатися такими моделями оцінки

ефективності менеджменту, як BSC (Система збалансованих показників), SWOT-аналіз, KPI (Ключові показники ефективності) та інші. За основу будуть взяті розраховані дані з попередніх розділів (зокрема основні економічні показники, показники рентабельності та ліквідності, характеристика бізнес-процесів) та інформація надана компанією.

Візьмемо модель BSC, яка оцінює ефективність бізнесу з чотирьох ключових перспектив. У ній ми визначимо такі проєкції, як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Підберемо перелік показників, якими можна охарактеризувати їх. Надамо кожному ваговий коефіцієнт, оскільки показники можуть бути різноплановими, з якого порахуємо зважене значення. Таким чином зможемо порахувати інтегральний показник та порівняти ефективність системи менеджменту порівняно з попередніми роками. Для досліджуваного підприємства така система є надзвичайно цінною, адже дозволяє відстежувати не лише прибутковість операцій, а й якість обслуговування, надійність внутрішніх процесів, рівень довіри клієнтів і готовність компанії до довгострокового зростання [56].

Таблиця 2.21

Система показників діяльності

ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Проекція	Показник	Роки			Вагов коеф.	Зважене значення, роки		
		2022	2023	2024		2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінанси	Коефіцієнт автономії	0,59	0,62	0,56	0,20	0,118	0,124	0,112
	Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,7	0,63	0,7	0,20	0,14	0,126	0,14
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,06	0,1	0,07	0,15	0,009	0,015	0,0105
	Рентабельність активів	0,09	0,02	3,01	0,25	0,023	0,005	0,753
	Рентабельність господарської діяльності	0,12	0,21	2,75	0,2	0,024	0,042	0,55
	Інтегральний показник	-	-	-	1	0,314	0,312	1,565

Продовження таблиці 2.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Клієнти	Коефіцієнт задоволеності клієнтів	0,7	0,75	0,75	0,2	0,14	0,150	0,15
	Коефіцієнт повторного візиту	0,7	0,83	0,8	0,2	0,14	0,166	0,16
	Коефіцієнт залучення	0,5	0,4	0,46	0,1	0,05	0,040	0,046
	Коефіцієнт успішних угод	0,73	0,81	0,68	0,3	0,219	0,243	0,204
	Коефіцієнт лояльності клієнтів	0,56	0,59	0,71	0,2	0,112	0,118	0,142
	Інтегральний показник	-	-	-	1	0,661	0,717	0,702
Внутрішні бізнес-процеси	Чистий дохід, млрд.грн	0,056	0,075	0,092	0,3	0,017	0,023	0,028
	Коефіцієнт використання обладнання	0,86	0,9	0,91	0,22	0,189	0,198	0,2
	Фондоозброєність, млн.грн	0,105	0,135	0,159	0,15	0,016	0,020	0,024
	Фондовіддача	2,24	2,8	3,21	0,15	0,336	0,420	0,482
	Технічна озброєність виробничого персоналу	1,33	1,3	1,45	0,18	0,239	0,234	0,261
	Інтегральний показник	-	-	-	1	0,797	0,895	0,994
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили	0,287	0,252	0,244	0,12	0,034	0,030	0,029
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,91	0,86	0,78	0,27	0,246	0,232	0,211
	Продуктивність праці, млн грн/ос	0,236	0,379	0,512	0,2	0,047	0,076	0,102
	Рівень мотивації	0,73	0,77	0,72	0,16	0,117	0,123	0,115
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,71	0,71	0,72	0,25	0,178	0,178	0,18
	Інтегральний показник	-	-	-	1	0,622	0,639	0,637

Проаналізувавши таблицю, бачимо, що показники протягом досліджуваного періоду коливаються. Це свідчить про не стабільність, викликану факторами зовнішнього середовища, такими, як війна, інфляція, тощо. Порівнюючи 2024 рік з 2022р., бачимо, що показники зросли, хоч і несуттєво. Проте утримання показників на рівні і їх збільшення свідчить про гнучкість управління та можливе його покращення.

Узагальнені результати аналізу системи ефективності менеджменту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» наведені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22.

Узагальнені результати аналізу системи ефективності менеджменту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

Показники	Роки			Відхилення 2024р. від 2022р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
ІП проєкції «Фінанси»	0,314	0,312	1,565	1,251	У 2 рази
ІП проєкції «Клієнти»	0,661	0,717	0,702	0,041	-93,80
ІП проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	0,797	0,895	0,994	0,197	-75,28
ІП проєкції «Навчання та розвиток»	0,622	0,639	0,637	0,015	-97,59
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	0,599	0,641	0,975	0,376	-37,23

У результаті проведеного аналізу системи ефективності менеджменту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ» за період з 2022 до 2024 року спостерігаються суттєві позитивні зміни, незважаючи на виклики, пов'язані з війною, що розпочалася у 2022 році. Індикатор проєкції «Фінанси» продемонстрував вражаюче зростання з 0,314 до 1,565, що свідчить про успішну адаптацію компанії до кризових умов. Це зростання на 498,41% вказує на ефективність фінансового менеджменту, а також на здатність підприємства оптимізувати витрати та підвищити доходи, незважаючи на загальний економічний спад і зростання інфляції.

Проекція «Клієнти» також показала позитивну динаміку, зростаючи з 0,661 до 0,702. Цей показник підкреслює покращення відносин з клієнтами в умовах нестабільності, що є важливим фактором для утримання ринку. Відносне зростання на 106,20% свідчить про те, що компанія змогла знайти способи підтримки задоволеності клієнтів навіть у складних умовах, пов'язаних зі зростанням цін.

У проєкції «Внутрішні бізнес-процеси» відбулося значне поліпшення, з 0,797 до 0,994, що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів. Зростання на 124,72% демонструє, що компанія успішно впроваджує ефективні рішення для підвищення продуктивності, що особливо важливо в умовах економічних викликів. Це дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність, але й знизити витрати при інфляції.

Проекція «Навчання та розвиток» зафіксувала невелике, але позитивне зростання з 0,622 до 0,637. Незважаючи на складнощі, пов'язані з війною та

економічною ситуацією, компанія продовжує інвестувати в розвиток своїх працівників. Цей підхід є важливим для забезпечення кваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до змінюваного ринку.

Індикатор комплексного стратегічного розвитку зріс з 0,599 до 0,975, що свідчить про успішне впровадження стратегій, спрямованих на адаптацію до нових умов. Зростання на 162,82% демонструє, що підприємство активно працює над своїм розвитком, незважаючи на інфляційний тиск та інші зовнішні фактори.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ» приділяє увагу ефективності впроваджених стратегій та належне управління ресурсами, що дозволяє компанії не лише виживати, але й розвиватися в умовах економічної нестабільності.

Для підвищення ефективності менеджменту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» важливо враховувати специфіку його діяльності та умови зовнішнього середовища. Для цього складемо матрицю-SWOT, яка допоможе визначити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність товариства.

Таблиця 2.23

Матриця SWOT-аналізу ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

SWOT-аналіз	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	– Розширення на нові ринки; – Впровадження нових технологій; – Партнерство з ІТ-компаніями; – Стабільне фінансування; – Впровадження програм лояльності для клієнтів; – Зростання попиту на фінансові послуги.	– Обмежена кількість інвестицій в нові продукти; – Низька обізнаність споживачів про нові послуги.
Загрози	– Зміни в законодавстві; – Економічні коливання; – Технологічні зміни; – Зміни на ринку; – Відсутність зовнішньо-економічної діяльності.	– Висока конкуренція на ринку. – Залежність від традиційних методів оцінки.

Джерело: [2;43]

Аналіз матриці SWOT ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» свідчить про те, що компанія має значні сильні сторони, такі як можливість розширення на нові ринки, впровадження нових технологій, партнерство з ІТ-компаніями, стабільне фінансування, програми лояльності для клієнтів та зростання попиту на фінансові послуги. Розширення на нові ринки відкриває нові можливості для збільшення клієнтської бази та доходу. Впровадження нових технологій підвищує ефективність бізнес-процесів, а партнерство з ІТ-компаніями забезпечує доступ до інновацій. Стабільне фінансування дозволяє інвестувати в нові продукти, а програми лояльності сприяють утриманню клієнтів.

Проте компанія стикається з певними слабкими сторонами. Обмежена кількість інвестицій в нові продукти може стримувати інновації, що вплине на конкурентоспроможність. Низька обізнаність споживачів про нові послуги свідчить про недостатню маркетингову активність, що може призвести до упущення можливостей для продажу.

Серед можливостей для компанії варто виділити розширення на нові ринки, що дозволяє зайняти нові сегменти та збільшити прибуток. Впровадження нових технологій підвищує продуктивність, а партнерство з ІТ-компаніями забезпечує доступ до нових рішень. Стабільне фінансування дозволяє реалізувати нові проекти, а програми лояльності підвищують рівень задоволеності клієнтів. Зростання попиту на фінансові послуги відкриває нові горизонти для розвитку.

Однак компанія також має враховувати загрози, такі як зміни в законодавстві, які можуть вимагати адаптації бізнес-моделей. Економічні коливання можуть негативно вплинути на фінансові результати, а технологічні зміни вимагатимуть постійних інвестицій в модернізацію. Зміни на ринку створюють додаткову конкуренцію, а відсутність зовнішньоекономічної діяльності може обмежити можливості для зростання.

Таким чином, матриця SWOT показує, що Ломбард має значний потенціал для розвитку, але також стикається з серйозними викликами.

Проаналізувавши дані з оцінки ефективності менеджменту, можна виділити

кілька ключових напрямків для покращення результаті. Основними напрямками покращення оцінки ефективності менеджменту будуть впровадження сучасних технологій, розвиток корпоративної культури, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, стратегічне планування, інвестування та робота над зміцненням позицій на ринку [3;34;41].

По-перше, важливим кроком буде впровадження цифрових технологій. Використання сучасного програмного забезпечення допоможе автоматизувати бізнес-процеси, зменшити витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та поліпшити загальну ефективність. Наприклад, впровадження CRM-системи може підвищити продуктивність роботи на 20-30%, що безпосередньо вплине на збільшення доходу.

По-друге, розвиток корпоративної культури є критично важливим для підвищення ефективності. Залучення співробітників до процесів прийняття рішень, їх навчання та розвиток лідерських навичок сприятиме створенню більш мотивованої та продуктивної команди. Наприклад, програми навчання можуть зменшити плинність кадрів на 15-20%, що дозволить заощадити на витратах на підбір та навчання нових працівників.

Третім напрямком є адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Регулярний моніторинг змін у законодавстві, економічній ситуації та ринкових умовах дозволить компанії швидко реагувати на нові виклики. Наприклад, зміна в законодавстві може вимагати коригування умов кредитування, що вплине на фінансові показники. Якщо компанія своєчасно адаптується, це може зберегти до 10% від потенційних втрат – позитивний ефект на показники рентабельності та витрати компанії.

Наступним важливим кроком є стратегічне планування. Розробка довгострокових стратегій на основі SWOT-аналізу дозволить виявити нові можливості для росту та розвитку компанії. Систематичне стратегічне планування може призвести до збільшення доходів на 15% протягом наступних двох років.

Крім того, необхідно звернути увагу на інвестиції в нові продукти. Хоча компанія має обмежені ресурси для інвестицій, залучення додаткового

фінансування або партнерство з інвесторами може забезпечити необхідні кошти для впровадження нових технологій та розширення асортименту послуг. Наприклад, додаткові інвестиції в нові продукти можуть призвести до збільшення доходів на 10-15% у перший рік після впровадження.

Останнім, але не менш важливим напрямком є зміцнення позицій на ринку. В умовах високої конкуренції важливо постійно аналізувати конкурентне середовище та адаптувати свої стратегії[24]. Це може включати дослідження ринку, аналіз конкурентів та пошук нових ніш для розвитку. Наприклад, ринкове дослідження може виявити нові можливості для розширення, які можуть забезпечити зростання на 5-10%.

Для наглядного розуміння вищевказаних напрямків покращення ефективності менеджменту, візьмемо один з них та проведемо перерахунок показників на які він вплине, після чого знову розрахуємо інтегральні показники по проєкціям. Для прикладу візьмемо впровадження цифрових технологій, а саме впровадження CRM «PawnExpert» з великим спектром функцій та можливостей. Дане програмне забезпечення підходить як для декількох відділень по місту так і для мережі з великої кількості ломбардів по країні[42]. Серед переваг програми:

- Інтуїтивний інтерфейс;
- Швидке оформлення операцій;
- Робота в режимі операційного дня;
- Можливість об'єднання/імпорту баз даних підрозділів (частково/загалом);
- Індексція в залежності від курсу валют;
- Система онлайн оплат
- Робота з ЕЦП;
- Великий спектр можливостей розрахунку;
- Спектр всіх потрібних для ломбарду фінансових операцій;
- Сумісність з великою кількістю периферійних пристроїв;
- Доступні всі форми звітності і можливість експорту;
- Розробка умов кредитування, або ж їх коригування;
- Забезпечення безпеки даних та фінансовий моніторинг;

- SMS-сервіс.

Вартість програмного даного програмного забезпечення за місяць користування становить 11550 грн. Також розробники надають знижку 15% при покупці більше десяти робочих місць та 2 безкоштовних місяці використання для нових користувачів. Розрахуємо затрати на використання програми протягом 2-х років з урахуванням бонусів:

$$11550 \cdot (100\% - 15\%) \cdot (24 - 2) = 11550 \cdot 85\% \cdot 22 = 215985 \text{ грн.}$$

Отже, CRM «PawnExpert» протягом 2 років користування повинна збільшити такі показники, як продуктивність праці, рентабельність послуг, дохід та задоволеність клієнтів приблизно на 25%. Також допоможе збільшити кількість залучених клієнтів та рівень задоволеності всіх споживачів послуг приблизно на 25%. Використання CRM позитивно вплине і на рівень мотивації працівників, оскільки зменшить їхнє навантаження та кількість рутинних процесів – прогнозний приріст близько 30%.

Розрахуємо можливі зміни показників, які відносяться до системи ефективності менеджменту Ломбарду на кінець 2025 року за умови користування вищенаведеними цифровими технологіями у таблиці 3.2. Порівнюватимемо з показниками 2024 року.

Таблиця 2.24

Прогноз результатів діяльності ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» із застосуванням збалансованої системи показників

Проекція	Показник	Значення			Вагов Коеф.	Зважене значення		
		2023	2024	2025		2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінанси	Коефіцієнт автономії	0,62	0,56	0,56	0,2	0,124	0,112	0,112
	Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,63	0,7	0,7	0,2	0,126	0,14	0,14
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,1	0,07	0,07	0,15	0,015	0,0105	0,0105
	Рентабельність активів	0,02	3,01	3,76	0,25	0,005	0,753	0,94
	Рентабельність господарської діяльності	0,21	2,75	3,44	0,20	0,042	0,55	0,69
	Інтегральний показник	-	-	-	1,00	0,312	1,565	1,89

Продовження табл. 2.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Клієнти	Коефіцієнт задоволеності клієнтів	0,75	0,75	0,938	0,2	0,150	0,15	0,188
	Коефіцієнт повторного візиту	0,83	0,8	1	0,2	0,166	0,16	0,200
	Коефіцієнт залучення	0,4	0,46	0,575	0,1	0,040	0,046	0,058
	Коефіцієнт успішних угод	0,81	0,68	0,85	0,3	0,243	0,204	0,255
	Коефіцієнт лояльності клієнтів	0,59	0,71	0,71	0,2	0,118	0,142	0,142
	Інтегральний показник	-	-	-	1	0,717	0,702	0,842
Внутрішні бізнес-процеси	Чистий дохід, млрд.грн	0,075	0,092	0,115	0,3	0,023	0,028	0,035
	Коефіцієнт використання обладнання	0,9	0,91	0,91	0,22	0,198	0,2	0,200
	Фондоозброєність, млн.грн	0,135	0,159	0,159	0,15	0,020	0,024	0,024
	Фондовіддача	2,8	3,21	3,21	0,15	0,420	0,482	0,482
	Технічна озброєність виробничого персоналу	1,3	1,45	1,45	0,18	0,234	0,261	0,261
	Інтегральний показник	-	-	-	1	0,895	0,994	1,001
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили	0,252	0,244	0,244	0,12	0,030	0,029	0,029
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,86	0,78	0,78	0,27	0,232	0,211	0,211
	Продуктивність праці, млн грн/ос	0,379	0,512	0,64	0,2	0,076	0,102	0,128
	Рівень мотивації	0,77	0,72	0,936	0,16	0,123	0,115	0,150
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,71	0,72	0,72	0,25	0,178	0,18	0,180
	Інтегральний показник	-	-	-	1	0,639	0,637	0,698

З таблиці 2.20 бачимо, що прогнозовані результати діяльності показують динаміку збільшення показників, на які вплине використання CRM та проєкцій до яких вони відносяться. Для повноти отриманої інформації розрахуємо прогнозований індикатор комплексного розвитку у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25.

Прогнозовані узагальнені результати аналізу системи ефективності менеджменту ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»»

	Роки		Прогноз 2025 р.	Відхилення прогноз 2025 р. від 2024 р.	
	2023	2024		+/-	%
1	2	3	4	5	6
ІП проєкції «Фінанси»	0,312	1,565	1,89	2,958	20,77
ІП проєкції «Клієнти»	0,717	0,702	0,842	0,591	19,94

Продовження табл. 2.25

1	2	3	4	5	6
ІП проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	0,895	0,994	1,01	1,004	1,61
ІП проєкції «Навчання та розвиток»	0,639	0,637	0,698	0,445	9,58
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	0,64075	0,9745	1,11	1,082	13,90

Отже, впровадження CRM «PawnExpert» помітно допоможе зробити ефективність менеджменту більш прогресивною та високою, збільшити продуктивність праці та дохід компанії. Прогнозовані результати на кінець 2026 року свідчать про позитивну динаміку в усіх проєкціях, що підтверджує успішність обраного напрямку розвитку.

Очікується, що показники фінансової проєкції зростуть на 20,77%, що буде свідчити про покращення фінансової стабільності компанії та її здатності генерувати прибуток. Прогнозоване зростання інтегрального показника клієнтів на 19,94% демонструє, що компанія продовжуватиме акцентувати увагу на покращенні взаємодії з клієнтами, що підвищить їх задоволеність та сприятиме збільшенню кількості повторних звернень.

Навіть у проєкції «Внутрішні бізнес-процеси» очікується, що приріст залишиться на позитивному рівні. Це підкреслить стабільність і намагання компанії покращити свої внутрішні бізнес-процеси, що також буде свідчити про активну роботу над оптимізацією ресурсів та підвищенням ефективності виробництва.

Прогнозоване зростання інтегрального показника у проєкції «Навчання та розвиток» на 9,58% підкреслить важливість інвестицій у розвиток працівників, що позитивно вплине на загальну продуктивність команди.

Таким чином користуючись даним програмним забезпеченням компанія витратить 215985 грн. за два роки користування, прогнозований приріст чистого доходу складатиме 23 млн. грн, а ефективність менеджменту зросте на 13,62%. Такі показники свідчать про доцільність даного напрямку розвитку ефективності управління компанією.

Рекомендується шукати способи для реалізації нових напрямків покращення системи управління, продовжувати впроваджувати цифрові технології, покращувати корпоративну культуру, проводити постійну роботу над зміцненням позицій на ринку та інвестуванням в нові продукти аби збільшити ефективність менеджменту та збільшувати прибутки.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було проведено оцінку та напрями удосконалення менеджменту ПТ «ЕВ.РО.ЛОМБАРД»ЕВ.РО.ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»».

ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» - це повне товариство, яке займається кредитуванням фізичних осіб, роздрібною торгівлею та іншою допоміжною діяльністю у сфері фінансових послуг. Що включає надання коштів фізичним особам під заставу, роздрібною торгівлею уживаною та новою технікою, прийомом та збутом виробів з дорогоцінних металів, страхуванням та іншою діяльністю пов'язаною з товарами та фінансовими послугами.

Проведено організаційно-управлінський аналіз товариства, під час якого охарактеризовано основні організаційні та управлінські процеси Ломбарду.

Розглянуто основних постачальників та зв'язки з іншими підприємствами. Ознайомилися із організаційною структурою та бізнес-процесами ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»». За результатами аналізу бізнес-процесів Ломбарду на основі процесного підходу було з'ясовано, що на підприємстві налічується по 4 основних, допоміжних та бізнес-процесів управління, а також 5 бізнес-процесів розвитку. Компанія має потенціал до розширення діяльності, що в свою чергу призведе до збільшення кількості бізнес процесів та зростання прибутку.

Під час аналізу фінансового стану Ломбарду розглянуто основні економічні показники,. Загальна картина фінансового стану свідчить про поступове покращення показників та швидко, проте виважену реакцію на зміни у

макросередовищі. У досліджуваному періоді 2023 рік показав стрімке відновлення та прогрес у роботі підкріплений розрахованими фінансовими показниками. Діагностика фінансово-економічного стану ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» відобразила стабільне та ефективне здійснення господарської діяльності. Підтвердженням цьому є збільшення чистого та операційного доходу.

По при хороший фінансовий стан, товариству варто збільшити увагу на навантаження працівників, використання матеріальних запасів та власних коштів, переглянути бізнес-процеси та внести корективи стосовно їх покращення.

Після аналізу операційно-управлінського та фінансового стану підприємства проведено оцінку ефективності менеджменту підприємства за допомогою показників рентабельності та ліквідності, платоспроможності та ділової активності.

В результаті отримали переважно позитивні дані, проте Ломбард має над чим працювати, зокрема покращення показників у проєкції фінансів, клієнтів та навчання та розвитку зможе привести до збільшення доходу та завоювання більшої частки ринку.

Проведено оцінку ефективності менеджменту підприємства, за основу взято інформацію з розділу 1, пункту 3. Оцінка ефективності менеджменту проведена відповідно до складових потенціалу підприємства. Виділено такі складові, як виробнича, трудова, організаційна, фінансова та ринкова. Для кожної з них було підібрано перелік показників та розраховано, на основі отриманих даних досліджено динаміку ефективності менеджменту. Дійшли висновку, що товариство поступово оговтується після подій 2022 року. Показники дещо тривожні, проте при вмілому управлінні та ефективному менеджменті, товариство має перспективи розвитку.

Складена матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на перспективи та слабкі місця під іншим кутом. А аналіз бізнес-процесів допоміг глибше розглянути можливі причини кількісних показників та поглянути на діяльність товариства під іншим кутом. З урахуванням всіх отриманих даних та їх аналізу було надано рекомендації стосовно підвищення ефективності менеджменту підприємства. Для

прикладу обрано впровадження цифрових технологій, обрано CRM для використання та перераховано її переваги. З урахуванням прогнозованих показників проведено перерахунок за допомогою моделі BSC та визначено, що використання нових цифрових технологій беззаперечно підвищить ефективність менеджменту товариства та збільшить його дохід у короткі строки.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління оцінкою ефективності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Ефективність менеджменту – це співвідношення між отриманими результатами та витратами, що характеризує продуктивність управлінських процесів. Вона визначається як здатність організації досягати своїх цілей за оптимальних витрат ресурсів. Вона відображає не лише фінансові результати, а й якість управлінських рішень, адаптивність до змінюваного середовища та рівень задоволеності клієнтів і співробітників.

2. Система управління оцінки ефективності менеджменту підприємства є структурованим комплексом, що включає в себе різноманітні процеси, методи та інструменти для аналізу, моніторингу та покращення управлінських практик. Процес управління ефективністю підприємства включає систематичний аналіз та ухвалення управлінських рішень у межах основних напрямів діяльності компанії. Важливу роль у цьому відіграє організаційне забезпечення, яке формує структурну модель управління. Воно передбачає взаємопов'язані внутрішні служби та підрозділи підприємства, відповідальні за стратегічне планування, розподіл ресурсів, фінансування та контроль результатів.

3. Оцінка ефективності менеджменту може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, які можна поділити на кількісні та якісні. Для оцінки використовують фінансові показники та показники операційної ефективності. До них входить ліквідність, рентабельність, економічна додана вартість, продуктивність праці та багато інших, оскільки ефективність менеджменту є досить різноплановим поняттям. Сучасний менеджмент використовує різноманітні моделі та методи для оцінки ефективності, які допомагають зрозуміти, наскільки успішно організація досягає своїх цілей.

5. Оцінка ефективності менеджменту підприємства базується на широкому спектрі інформаційних та нормативно-правових джерел, які забезпечують

коректність і об'єктивність аналізу. До нормативно-правового забезпечення входять міжнародні стандарти, Конституція України, Господарський кодекс України та низка законів. Інформаційне забезпечення включає в себе фінансову звітність, внутрішню документацію підприємства та інформацію отриману на основі додаткових досліджень та опитувань.

6. Для наглядного розуміння та використання оцінки менеджменту обрано приватне товариство «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» - це повне товариство, яке займається кредитуванням фізичних осіб, роздрібною торгівлею та іншою допоміжною діяльністю у сфері фінансових послуг. На підприємстві введена функціональна організаційна структура вертикального типу.

7. В процесі організаційно-управлінського аналізу визначено, що управління товариством є досить досконалим, про що свідчить позитивна динаміка фінансових показників. Усі відділення та головний офіс оснащені хорошим технічним обладнанням. Питання швидкоплинності кадрів не є актуальним для досліджуваного товариства. Відбувається постійний моніторинг ринку. Проте визначено й недоліки, такі як велике навантаження на працівників, їх слабкий вплив на процеси прийняття рішень та низьке значення певних економічних показників, що може бути зумовлено особливостями ринку функціонування.

8. Діагностика фінансово-економічного стану ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД «ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ»» відобразила стабільне та ефективне здійснення господарської діяльності. Підтвердженням цьому є збільшення чистого та операційного доходу. Проте є і проблеми, над якими слід працювати, наприклад потрібно зберігати обережність у фінансуванні для підтримки досягнутого рівня результативності, а також далі працювати над ефективністю управління, почати працювати над інвестуванням, переглянути бізнес-процеси, які уповільнюють темп розвитку.

9. Оцінка ефективності менеджменту підтвердила та доповнила висновки, отримані під час аналізу фінансового стану та операційно-управлінського середовища. Проте допомогла більш детально розглянути середовище

менеджменту та визначити слабкі місця. Варто приділити більшу увагу роботі з клієнтами, бізнес-процесам та розробці нової стратегії. На основі розрахованих даних, аналізу складено матрицю SWOT-аналізу, проаналізовано основні бізнес-процеси та надано можливі напрямки покращення. Для прикладу обрано один з них, розраховано прогнозовані збільшення показників, на які він вплине та проведено прогнозну оцінку ефективності менеджменту, з умовою використання рекомендації.

10. Головним висновком слугує те, що менеджмент є фундаментальною різноплановою складовою, що визначає успіх будь-якої організації. Його оцінка є комплексним процесом, що вимагає інтеграції різних підходів і моделей. Ефективність менеджменту, як окрема складова, має нормативно-правове та інформаційне забезпечення, регулюється законами нашої держави та міжнародними стандартами. Існує велика кількість показників та підходів до її оцінки, що дозволяє максимально оцінити систему управління підприємства, поглянути на її складові під різними кутами та знайти конкретні та ефективні напрямки покращення ефективності менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична онлайн-система YOU CONTROL. URL: <https://surl.li/mrndfv>
2. Аналітична платформа Clarity-project. URL: <https://clarity-project.info/edr/37508088>
3. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. Альянс наук. 2014. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm
4. Батракова, Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 19. № 2. С. 13-19. URL: <https://surl.li/rhnoqb>
5. Боковець, В., Мороз, О. і Краєвська, А. 2023. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. 2. 97–109. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>
6. Вебресурс finacademy.net. Шоломова А. Збалансована система показників не про те як розробляти стратегію, а як налаштувати операційну діяльність організації для досягнення мети. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
8. Гуменюк Д. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Івано-Франківськ: ІМЕ «Галицька академія». 2005. 244 с.
9. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. URL: <https://surl.li/pztzxx>
10. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с. URL: <https://surl.li/blgpa0>
11. Електронний ресурс. Wikipedia. Управління за цілями. URL:

<https://surl.li/njjomy>

12. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. Подільський науковий вісник. 2019. Випуск №2(10). С. 39-45. URL: https://pvn.in.ua/images/Magazine/2_2019.pdf

13. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний аналіз фінансів. Облік і фінанси. 2007. №6. С. 1072.

14. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>

15. Карплінський Б.А., Герасименко О.В. Фінансово-економічний словник: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс. 2005. 304 с.

16. Ключові показники ефективності. PeopleForce Ltd. All rights reserved URL: <https://surl.li/ihspjf>

17. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

18. Крупка М.І. Фінансовий менеджмент. Підручник. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_222_45848932.pdf

19. К.т.н. Барабан О.А., Ільїнський В.В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm

20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник, 2002. 123 с.

21. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: видавництво ХНАДУ, 2022. 227 с. URL: <https://surl.li/xjqvar>

22. Лозовський О.М. Горшков М.А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>

23. Лоновець Н.М. Електронний посібник з дисципліни «Розвиток персоналу». Луцький національний технічний університет. 2018. URL: <https://surl.lu/aqjjxg>

24. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій: навч. посіб. для студ. Н. В. Язвінська; КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. URL: <https://surl.li/ohqcyj>
25. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. 448 с. URL: <https://surl.li/fsrlku>
26. Метод фінансових коефіцієнтів як інструмент оцінки ефективності діяльності українських банків. Економічний часопис-XXI. 2011. № 11-12. С. 61-61. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/48084>
27. Методичні рекомендації з перевірки порівнянності показників фінансової звітності: Наказ Міністерства фінансів України від 11.04.2013 р. № 476. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0476201-13>
28. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації»: IFRS від 01.01.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/929_007
29. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти»: IFRS від 01.01.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/929_016#Text
30. Модель EFQM. Quality Austria Polska Sp. z o. o. 2022 URL: <https://surl.li/rffgrm>
31. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf
32. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37508088>
33. Офіційний сервіс звітності українських підприємств. Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522>
34. Оринчак, О. М. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. Академічні візії. 2022. 2 (13). <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/357>
35. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
36. Пащенко О.П., Васьківський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. URL:

http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/24.pdf

37. Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://surl.li/fnptub>

38. Пилипенко С.М., Грудзевич У.Я., Сорочак О. З., Solomiya P., Uliana G., Oleg S. Ефективність операційного менеджменту. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1155/1107>

39. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>

40. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf>

41. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки: зб.наук. пр. 2020. № 1 (3). С. 79-83. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54940>

42. Програмне забезпечення - PawnExpert. URL: <https://surl.li/vdqhfe>

43. ПТ «ЕВ. РО. ЛОМБАРД „ЕВ. РО. ФІНАНСИ ЛТД І КОМПАНІЯ“». Офіційний сайт компанії. URL: <https://eurofinance.com.ua/ru>

44. Реферат. Аналіз ефективності динаміки менеджменту на підприємстві. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/14607/?utm_source=chatgpt.com

45. Рулев В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник – К.: Центр учбової літератури, 2011. 312с. URL: <https://surli.cc/owyznw>

46. Сметанюк О.А, Сочівець О.П. Етимологія категорії «ефективність управління організацією». URL: <https://surl.li/psevdv>

47. Стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/SA8000>

48. Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/OHSAS_18001:2007

49. Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001. URL: <https://buklib.net/books/36019/>
50. Степаненко В.О. Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/483d1ce9-61c8-451b-8d95-e359022da219/content>
51. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>
52. Шелудько В.М. Фінансовий ринок: навч. посіб. К.: Знання-Прес. 2002. 535 с.
53. Шкабара Т.С. Орлова К.Є. Забезпечення ефективності системи менеджменту суб'єкту бізнесу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/182.pdf>
54. Drucker, P.F. (2006). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness. [in English].
55. Gudz P.V., Gudz M.V., Sydoruk I.S., Kunaiev A.Yu. Financial component of estimation of efficiency of management of enterprise on basis of BSC. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2813/2853>
56. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
57. Michael Porter's contribution to strategic management. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228636008.pdf>
58. Pande P.S., Neuman R.P., Cavanagh R.R. The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. McGraw-Hill, 2000. URL: <https://archive.org/details/sixsigmawayhowge00pand>
59. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th ed. Wiley, 2020. URL: <https://surl.li/sfifxn>
60. Tat M., Gurel E. SWOT Analysis: A Theoretical Review. The Journal of International Social Research, 2017, Vol. 10(51). URL: <https://oa.mg/work/10.17719/jisr.2017.1832>

ДОДАТКИ