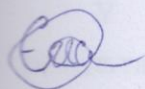


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



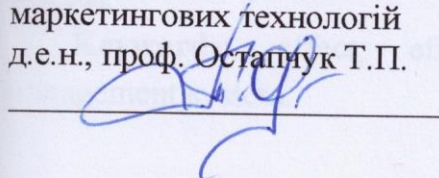
ЄЖЕЛЬ Олег Віталійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

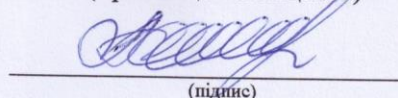
УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

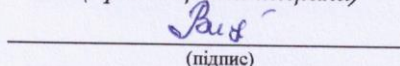
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Єжель О.В. Управління результативністю менеджменту організації. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто управління результативністю менеджменту підприємства та визначено напрями оптимізації відповідного процесу.

Ключові слова: ефект, ефективність, результативність, менеджмент, автоматизована система управління.

Annotation

Yezhel O.V. Management of organizational management effectiveness. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the management of the effectiveness of the management of the enterprise and identifies areas for optimizing the corresponding process.

Keywords: effect, efficiency, effectiveness, management, automated management system.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації</i>	7
1.1. Поняття результативності менеджменту організації.....	7
1.2. Механізм управління результативністю менеджменту підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінювання результативності менеджменту підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління результативністю менеджменту організації.....	28
Висновки до розділу 1.....	35
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління результативністю менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»</i>	37
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	37
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фабрика вікон «Океан».....	46
2.3. Оцінка результативності менеджменту підприємства.....	53
Висновки до розділу 2.....	64
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління результативністю менеджменту підприємства</i>	66
3.1. Шляхи удосконалення управління результативністю менеджменту підприємства.....	66
3.2. Обґрунтування резервів підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан».....	72
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3.....	86
<i>Висновки</i>	88

Список	використаних	джерел
.....		92
Додатки.....		101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання забезпечення ефективності та результативності менеджменту на сьогоднішній день не втратили своєї актуальності. Сучасні тенденції розвитку економіки вимагають впровадження новітніх технологій до управління підприємством та пошук шляхів забезпечення результативності і зростання ефективності. Актуальність теми полягає у тому, що на сьогоднішній день у науковій літературі недостатньо системних досліджень щодо результативності та ефективності менеджменту підприємства, забезпечення сучасних обліково-аналітичних систем результативності менеджменту, недостатня кількість відповідного методичного інструментарію оцінювання результативності. Разом із тим, ефективність діяльності підприємства забезпечує йому подальший розвиток та конкурентоспроможність.

В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку особливого значення набуває питання зростання кількості успішних угод, залучення та утримання постійних клієнтів, а також забезпечення підвищення загальної ефективності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З метою формування рекомендацій щодо результативності та ефективності менеджменту підприємства досліджено проблеми управління результативністю у працях таких науковців як: П. Друкера, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Г. Кокинз, С.В. Мочерного, С.А. Єрохіна, Л.О. Каніщенко та ін. Дослідженню проблем управління результативністю присвячені праці таких науковців як: Д. Нортон, Р. Каплана, О.Є. Кузьміна, Р.З. Дарміць, М.Х. Мескона, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г.М. Мадрига та ін. Теоретичні аспекти економічного механізму

управління результативністю діяльності менеджменту організацій знайшли своє відображення у наукових працях Л.А. Азьмук, Л. Горбунової, Ф. Котлера, Д. Ксарделя, А. Прайснера, А.С. Савоценка, Ж.-К. Тарондо, О. Таранишина, М. Дорощука та ін.

При цьому практично в жодному джерелі не розглянуто актуальні теоретичні й практичні аспекти дослідження результативності системи менеджменту підприємств в умовах глобального економічного розвитку, що підтверджує актуальність теми дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління результативністю менеджменту підприємства, а також визначення резервів підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття результативності менеджменту організації;
- дослідити механізм управління результативністю менеджменту підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання результативності менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління результативністю менеджменту організації;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Фабрика вікон «Океан»;
- оцінити результативність менеджменту підприємства;
- розглянути шляхи удосконалення управління результативністю менеджменту підприємств;

- обґрунтувати заходи, спрямовані на підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління результативністю менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління результативністю менеджменту підприємства ТОВ «Фабрика вікон «Океан».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління результативністю менеджменту підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «ефективність менеджменту»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності системи управління результативністю менеджменту підприємства.

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.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад управління результативністю менеджменту підприємств. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістав подальшого розвитку комплексний підхід до підвищення результативності менеджменту через реінжиніринг і цифрову трансформацію

бізнес-процесів, що полягає у формуванні практичних засад одночасного скорочення часу обробки замовлень, усунення дублювання функцій, зниження браку та рекламаций, підвищення прозорості виробництва й монтажу, а також прискорення динаміки всіх внутрішніх процесів за допомогою спеціалізованої АСУ «Orgadata LogiKal», адаптованої до специфіки виробництва металопластикових вікон і дверей, що забезпечує швидку окупність інвестицій, зростання виручки та рентабельності, знижує залежність від «людського фактору», підвищує якість обслуговування клієнтів і зміцнює конкурентоспроможність підприємства на ринку України в умовах посиленої конкуренції та економічної нестабільності, що має важливе значення для практики вітчизняних виробничих підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення результативності менеджменту підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Єжель О.В. Ефективність управління на підприємстві. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 92 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття результативності менеджменту організації

В умовах посиленої конкуренції для кожного підприємства пріоритетним є вирішення проблеми забезпечення успішного функціонування, що прямо пропорційно залежить від результативності діяльності. Реалізація підходу до управління за критерієм результативності заснована на правильному визначенні змісту даного поняття. Дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених по даній темі засвідчує відсутність єдності в трактуванні даної категорії та часте ототожнення «результативності» з «ефективністю» діяльності.

Згідно проведеного аналізу провідні науковці у сфері менеджменту та економіки до 70–80-х років XX століття акцентували увагу на відсутності відмінностей між категоріями «ефективність» і «результативність». Але, на нашу думку, це твердження є дискусійним. У цьому контексті необхідно погодитись з авторами Дарміць Р.З. і Вацик Н.Д., які ставлять під сумнів синонімічність цих понять [12].

В 1993 р. Е. Мосенг та П. Бредап одними з перших вказали на відмінності між даними категоріями. Науковці визначали результативність через поєднання понять ефективності, економічності і гнучкості, створивши домінуючу сьогодні тривимірну модель визначення результативності економічних процесів [48]. З їх точки зору ефективність є одним із критеріїв результативності, тоді як результативність виступає агрегуючим показником.

Певні особливості трактування визначаються відмінностями у перекладі термінів *efficiency* та *effectiveness*, які їх позначають, рис. 1.1.

«Ефективність» є українським еквівалентом терміну «*efficiency*», який стосується використання засобів та ресурсів, в той час як «*effectiveness*» означає «результативність» і має відношення до організаційних цілей, поведінки та розвитку.

Efficiency (ефективність) характеризує ступінь раціональності використання різного роду ресурсів - фінансових, організаційних, матеріальних, часових та людських. Намагаючись підвищити ефективність певного бізнес-процесу, ми визначаємо конкретні ресурси і заходи, які сприяють його розвитку та виключаємо ті з них, що призводять до регресу.

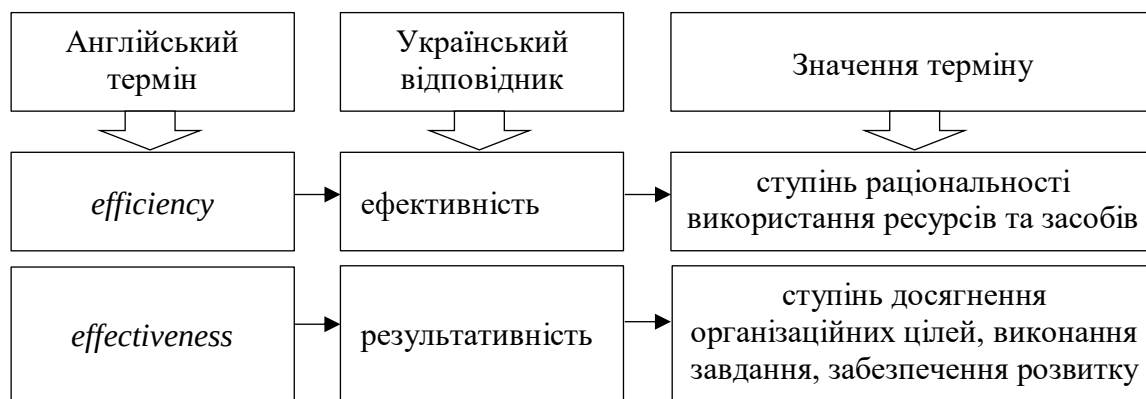


Рис. 1.1. Відмінність між поняттями «ефективність» та «результативність» з етимологічної точки зору

Джерело: складено автором на основі [33]

У свою чергу «*effectiveness*» (результативність) використовується у контексті співвідношення «причина-результат».

Таким чином, результативність бізнес-процесу (діяльності) характеризує рівень досягнення його цілей, а ефективність – засоби, методи, способи, що застосовуються для досягнення цих цілей. Результативність – це те, що можна охарактеризувати кількісно (через результат, який досягнуто), у абсолютному чи відносному вимірі.

Оскільки згідно тривимірної моделі Е. Мосенга та П. Бредапа ефективність виступає критерієм результативності, то поняття «ефекту» та «результату» теж взаємопов'язані. «Ефект», який позначає абсолютну величину вартісних, натуральних чи умовних оцінюваних параметрів процесу (дії, розвитку), є основою для дефініції поняття «результат». Концептуальною відмінністю між ними є здатність «результату» враховувати за модулем цільову корисність як позитивних, так і негативних ефектів за певний період часу [12; 47].

Визначення взаємозв'язку між поняттями «результативність» та «ефективність» неможливе без розуміння їх сутності та особливостей; характеристику наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика та показники/критерії оцінювання понять
«результативність» та «ефективність»

Характеристика понять «результативність» та «ефективність»	
Результативність (результат)	Ефективність (ефект)
Міра досягнення	Ціна і швидкість (оперативність) досягнення
– наявність/відсутність – який?	– якою ціною (сума витрат)? – як швидко (оперативність)?
Показники/критерії оцінювання (відносні та абсолютні)	
– сукупність показників рентабельності, ліквідності, показники фінансового стану, економічної стійкості, ділової активності тощо; – обсяг виробництва/реалізації, дохід, прибуток, частка ринку, ступінь задоволення споживачів тощо.	

Джерело: складено автором на основі [12]

На сьогоднішній день, науковці при визначенні поняття «ефективність» роблять акцент на: ефективне використання ресурсів, на результативність діяльності, на задоволення бажання людини та на внутрішній прояв діяльності підприємства.

Таким чином, висока ефективність організації досягається завдяки ефективній системі менеджменту, націленій на раціональне використання усіх організаційних ресурсів і їх постійне вдосконалення через відповідні організаційні зміни. Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

Організаційна ефективність (лат. *effectivus* – виконання, дія) (ефективність організації) – здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат [15].

Зрозумівши семантичну різницю між поняттями «результативність» та «ефективність» розглянемо підходи вчених-науковців щодо визначення поняття «результативність менеджменту», табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення поняття «результативність
менеджменту»

Автор і джерело	Дефініція
Пащенко О.П., Куліш Н.В.	Результативність менеджменту підприємства – узагальнююча характеристика одержаних (свідомо й заздалегідь визначених цілей та встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку певного підприємства.
Авдющенко А.С.	Результативність менеджменту – міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї
Дармиць Р.З., Вацик Н.О.	Під результативністю менеджменту розуміють ступінь реалізації певної стратегії.
Жучкова Г.А.	Результативність системи менеджменту – здатність системи керування виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища
Ковтуненко І.В.	Результативність менеджменту – це характеристика результату діяльності управління, яка оцінюється за ступенем досягнення планових цілей без обов'язкового врахування витрат чи ресурсів.
Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г.	Результативність менеджменту підприємства – узагальнююча характеристика одержаних позитивних ефектів, пов'язаних із реалізацією цілей підприємства, використанням ресурсів і потенціалу організації, орієнтована на досягнення результатів заздалегідь встановлених завдань
Лігоненко Л.О.	Результативність менеджменту організації – характеристика рівня управління реалізацією стратегії організації, перетворенням планів у конкретні результати, інтегруюча система стратегічного управління та щоденних оперативних дій персоналу.
Місько Г.А.	Результативність менеджменту – комплексний (агрегований) показник, що охоплює якісні й кількісні характеристики досягнутих результатів управлінської діяльності у виробничій, фінансовій, трудовій та інших сферах, з урахуванням потенційних можливостей і зовнішніх/внутрішніх умов.
Олексюк О.І.	Результативність менеджменту – здатність організації чи системи

	управління досягати встановлених цілей і завдань із відповідним рівнем виконання, незалежно від обсягу витрат чи час
--	--

Джерело: складено автором на основі [1; 12; 15; 19; 24; 35; 40; 46; 49]

Проаналізувавши підходи до визначення поняття «результативність менеджменту» нами відмічено, що всі вони демонструють єдину основу, зосереджену на досягненні заздалегідь визначених цілей і завдань через ефективне використання ресурсів, реалізацію потенціалу організації та адаптацію до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, але різняться акцентами. Одні визначення трактують результативність як узагальнюючу характеристику позитивних ефектів від продуктивного використання економічних ресурсів, інші – як міру точності управління, ступінь наближення до очікуваного стану об'єкта чи реалізації стратегії. Деякі підходи підкреслюють здатність системи керування виконувати функції для оперативної реакції на зміни та досягнення намічених цілей, не обов'язково враховуючи витрати ресурсів, тоді як інші акцентують на комплексному (агрегованому) показнику, що інтегрує якісні й кількісні характеристики результатів у виробничій, фінансовій, трудовій та інших сферах, з урахуванням потенційних можливостей і умов. Загалом, результативність менеджменту розглядається як характеристика рівня реалізації стратегії, перетворення планів на конкретні результати та інтеграція стратегічного й оперативного управління, незалежно від обсягу витрат чи часу [12].

На забезпечення належного рівня результативності діяльності впливає група різних факторів, які можна об'єднати у три групи:

- загальносистемні (визначають передумови ефективного функціонування підприємства) – міра реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обумовленість системи відбору та оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, відповідального за координацію взаємозв'язок часткових процесів;

- зовнішні (зумовлюють обмеження операційної діяльності) – вимоги з боку зовнішнього середовища, обмеження інвестиційних ресурсів;

- фактори управління розвитком підприємства – наявність програми розвитку організації виробництва, забезпеченість організаційними ресурсами [19].

Сьогодні вченими виокремлено кілька видів результативності менеджменту, залежно від критеріїв оцінки, сфери застосування та характеру досягнутих результатів. Основними видами є економічна, організаційна та соціальна результативність, які разом формують комплексну оцінку управлінської діяльності. Кожен із цих видів має специфічні показники та фокус, що дозволяє оцінювати як кількісні, так і якісні аспекти роботи менеджменту.

Економічна результативність менеджменту характеризується досягненням фінансових і виробничих цілей підприємства, таких як зростання прибутку, підвищення рентабельності, оптимізація витрат, збільшення обсягів виробництва чи продажів, а також покращення оборотності активів. Цей вид результативності оцінюється через конкретні кількісні показники, наприклад, рівень доходів, зниження собівартості чи зростання ринкової частки. Важливим аспектом є ефективне використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової боротьби.

Організаційна результативність пов'язана зі здатністю системи управління забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів, оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також реалізовувати стратегічні плани. Вона проявляється через чіткість виконання управлінських функцій, швидкість прийняття рішень, адаптивність до ринкових умов і координацію діяльності персоналу.

Соціальна результативність, у свою чергу, відображає вплив менеджменту на людський капітал і суспільство, зокрема через створення сприятливих умов праці, підвищення мотивації працівників, забезпечення їхньої лояльності та залученості, а також врахування соціальних і екологічних аспектів у діяльності

організації. Ці види результативності взаємопов'язані та разом визначають загальну ефективність управління підприємством [40].

Для комплексного розуміння результативності менеджменту розглянемо основні її аспекти, які охоплюють різні підходи до оцінки ефективності управління [47].

За рівнем управління результативність менеджменту можна її розглядати на різних рівнях організаційної структури – стратегічному, тактичному та оперативному. Стратегічна результативність пов'язана з досягненням довгострокових цілей, таких як вихід на нові ринки чи підвищення конкурентоспроможності, і оцінюється через реалізацію стратегій та їх вплив на позиціювання компанії. Тактична результативність зосереджена на середньострокових цілях, наприклад, оптимізації бізнес-процесів чи впровадженні нових технологій. Оперативна результативність стосується щоденної діяльності, як-от виконання поточних завдань, управління ресурсами на рівні підрозділів чи забезпечення стабільної роботи. Ця категорія дозволяє аналізувати результативність залежно від горизонту планування та рівня прийняття рішень.

За критеріями оцінки результативність менеджменту класифікують за типами критеріїв – кількісними та якісними. Кількісні критерії включають вимірювані показники, такі як зростання доходів, зниження витрат, підвищення продуктивності чи частка ринку. Якісні критерії охоплюють суб'єктивні аспекти, наприклад, рівень задоволеності працівників, якість корпоративної культури, репутацію компанії чи ефективність комунікацій. Ця категорія допомагає збалансувати об'єктивні та суб'єктивні оцінки, враховуючи як вимірювані результати, так і нематеріальні досягнення.

За часовим виміром результативність менеджменту можна розглядати в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Короткострокова результативність фокусується на миттєвих результатах, таких як виконання квартальних планів чи швидке вирішення операційних проблем. Середньострокова оцінює стабільність і поступовий прогрес, наприклад,

впровадження нових систем управління. Довгострокова результативність пов'язана з досягненням глобальних цілей, таких як сталий розвиток чи лідерство в галузі. Ця категорія підкреслює важливість узгодження управлінських рішень із різними часовими горизонтами для забезпечення стійкого успіху організації [14; 15].

Отже, результативність менеджменту – це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від міри і кількості досягнутих результатів підприємства за визначений термін. Створення відповідних умов реалізації цілей та коректне їх визначення передбачає забезпечення довготермінового існування та розвиток підприємства. Складність оцінювання результативності менеджменту полягає в тому, що успіх діяльності підприємства залежить від міри задоволення покупців, яку, своєю чергою, важко обчислити. У підсумку визначення результативності полягає у прив'язуванні до показників економічної ефективності, здебільшого, до виторгу від реалізації продукції (валового доходу) тощо.

1.2. Механізм управління результативністю менеджменту підприємства

У теперішній час проблема управління результативністю менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання визначається прагненням до стрімкого, прогресивного розвитку підприємства та гармонійного поєднання інтересів його власників та працівників. Для того, щоб ефективно управляти підприємством необхідно побудувати якісну систему менеджменту та сприяти належному методичному та інформаційному забезпеченню її функціонування. Практика господарювання вітчизняних підприємств свідчить про недостатню увагу до розробки системи цілей та показників, що їх вимірюють, та взагалі до питань управління результативністю їх діяльності.

Виникнення поняття «управління результативністю» і його подальше поширення пов'язують з часовим відрізком, який бере свій початок в 1980-х роках. Тільки близько цього часу починають більш-менш обговорюватись такі принципи, як постановка цілей, комплексна оцінка результату праці. У 1980-х роках організації почали досліджувати індивідуальну результативність працівників в цілях підвищення ефективності системи - організації у цілому.

У сучасній науковій літературі управління результативністю може розглядатися з двох точок зору. Перша полягає у тому, що управління результативністю є природно присутнім процесом, який повинен сприяти ефективному управлінню, як окремими співробітниками, так і командами. Друга, більш орієнтовна на управління результативністю менеджменту підприємства в цілому, може в себе включати такі аспекти: кадрову політику, корпоративну культуру, стиль управління, фінансову політику, систему комунікацій тощо [32].

Відповідно до цього автори поділилися на дві групи. До першої групи відносять науковців, які трактують поняття управління результативністю, орієнтуючись тільки на ефективне управління персоналом, оплату його праці, розвиток та навчання співробітників.

Представники другої групи [83] стверджують, що персонал – це тільки одна з великої кількості складових процесу управління результативністю менеджменту підприємства, та розглядають цей процес більш комплексно, стверджуючи, що не слід забувати про компетентність керівництва, стратегічну спрямованість, маркетингові дослідження, обліково-економічні напрями контролю діяльності, враховуючи особливості кожного бізнес-процесу. Вони вважають, що якщо процес управління результативністю менеджменту представити комплексно, то він повинен відповідати наступним вимогам [90]:

- допомагати прояснити цілі організації;
- забезпечувати загальне для всієї організації уявлення про те, що і як потрібно зробити для підвищення результативності;
- спиратися на згоду та співпрацю, а не на контроль і примус;

- вимагати стилю управління, заснованого на принципах відкритості та чесності, а також стимулювати двосторонню комунікацію між керівництвом і підлеглими;
- трансформувати мету організації в цілі окремих співробітників, команд, відділів і підрозділів;
- спонукати співробітників самостійно управляти своєю результативністю
- вимірювати і оцінювати всі параметри результативності на відповідність цілям, що розділяються і приймаються всіма учасниками підприємства;
- представляти собою безперервний процес, що забезпечує підвищення результативності з плином часу;
- вимагати постійного зворотного зв'язку;
- змінювати корпоративні завдання за допомогою системи зворотного зв'язку та під впливом досвіду і знань, напрацьованих окремими співробітниками в процесі роботи;
- застосуватися до всіх співробітників та процесів підприємства без винятку.

Зауваживши вищесказане вважаємо за потрібно поділяти погляди другої групи науковців та розуміти управління результативністю менеджменту як концепцію, що об'єднує встановлення цілей діяльності та показників, що їх вимірюють, організацію діяльності щодо досягнення даних цілей, поетапний контроль їх виконання, а також аналіз ефективності діяльності окремих робітників та структурних підрозділів.

Управління результативністю менеджменту представляє собою підхід до формування цілей та показників діяльності, процесів підприємства, спрямованих на їх досягнення, створення інфраструктури їх підтримки та забезпечення. Ця концепція охоплює всі рівні, починаючи від процесів найвищого рівня ієрархії і закінчуючи процесами найнижчого рівня. Можна сказати, що вона дозволяє приймати рішення і визначати ризик їх реалізації з урахуванням широкого кола факторів, забезпечуючи більшу прозорість завдяки точності, надійності і змістовності інформації, що надається, вимагаючи

злагодженості всіх елементів у процесі реалізації стратегії організації як системи. Слід зазначити, що єдиної послідовності дій щодо управління результативністю не існує, проте у науковій літературі описано, що результативність менеджменту реалізується впродовж усього управлінського циклу, починаючи від планування і закінчуючи контролем. Доцільно уявити результативність менеджменту у вигляді всеосяжного і взаємозалежного набору рішень, що приймається керівництвом підприємства в процесі збору даних, їх трансформації та моделювання.

Питання встановлення необхідних дій з управління результативністю менеджменту бізнесу розглядалося багатьма авторами [15]. Так, основними етапами процесу називають:

- формування системи цілей та показників результативності бізнесу;
- встановлення ієрархії та узгодженості цілей;
- відбір показників результативності менеджменту бізнесу та їх структурування;
- інтерпретація показників результативності менеджменту бізнесу;
- моделювання результативності менеджменту бізнесу;
- реалізація та контроль внутрішніх процесів діяльності підприємства;
- інформаційна підтримка та забезпечення результативності бізнес-процесів підприємства.

У відомій праці [83] підкреслюється, що в основі управління результативністю менеджменту лежить цикл У. Демінга, тобто цикл управління результативністю відповідає моделі «Плануй – Виконуй – Перевірйй – Дій» (Plan-Do-Check-Act), рис. 1.2.

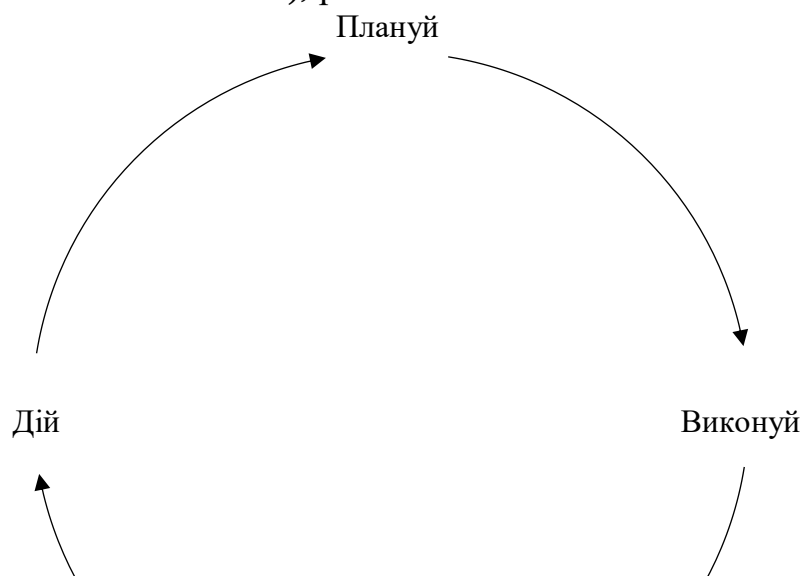


Рис. 1.2. PDCA - цикл У. Демінга

Джерело: складено автором на основі [32]

Стадія планування передбачає узгодження цілей і необхідних компетенцій, з'ясування того, яка поведінка співробітників потрібна організації, складання планів у формі угод щодо виконання поставлених завдань і підвищення результативності роботи, розробка індивідуальних планів розвитку для вдосконалення знань, навичок і компетенцій співробітників. Стадія виконання передбачає реалізацію робіт, необхідних для вирішення поставлених завдань та проміжних цілей відповідно до планів. Стадія перевірки включає контроль процесу виконання робіт та відповідність встановленим вимогам, а також відношення до управління результативністю як до безперервного процесу - «управління результативністю менеджменту круглий рік», на відміну від проведення щорічного заходу з винагороди працівників та підрозділів, які отримали значні результати. Стадія дій припускає критичний розгляд проміжних результатів і досягнень, пошук відповіді на питання: що потрібно зробити, щоб усунути відхилення та тим самим забезпечити результативність. В такий спосіб створюється основа для завершення циклу PDCA шляхом переходу до нової стадії планування.

Але в дійсності, в умовах сучасної ринкової економіки та нестабільної законодавчої бази, цикл Демінга складається з декількох взаємопов'язаних, але необов'язково послідовних процесів, що протікають протягом року. Основу процесів управління результативністю менеджменту складає взаємодія їх

учасників на різних етапах циклу. Чималу роль при цьому відіграє усвідомленість фахівців підприємства і те, що роблять співробітники для самостійного контролю і підвищення результатів своєї роботи.

Узагальнюючі наукові доробки авторів та поєднав цикл Демінга з запропонованими етапами процесу управління результативністю, сформуємо логічну послідовність дій з управління результативністю діяльності підприємства. Реалізація даного процесу відбувається на підставі вхідної інформації щодо структури бізнес-процесів підприємства та цільових показників його діяльності.

Формування структури бізнес-процесів підприємства відбувається шляхом відокремлення таких з них, що створюють вартість, тобто таких, що є ефективними. Саме за ними на підставі робочого навантаження, як виміру результату на виході, можна визначити витрати часу, потреби ресурсів та коштів. Кожен бізнес-процес обов'язково має внутрішнього або зовнішнього споживача. Виконувати структурування може бути доцільно з використанням класифікації бізнес-процесів Пащенко О.П., Куліш Н.В. [49], який відокремлював основні (первісні) та підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси.

Для встановлення цільових показників менеджменту підприємства можна використати концепцію збалансованої системи показників (BSC) Р. С. Каплана та Д. П. Нортон [74], де запропоновано встановлення цілей за чотирма проєкціями діяльності підприємства, які за потребою можливо розширити: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, оновлення та навчання. Нами розглянуто послідовність дій з управління результативністю менеджменту підприємства, яка представлена логічною схемою на рис. 1.3.

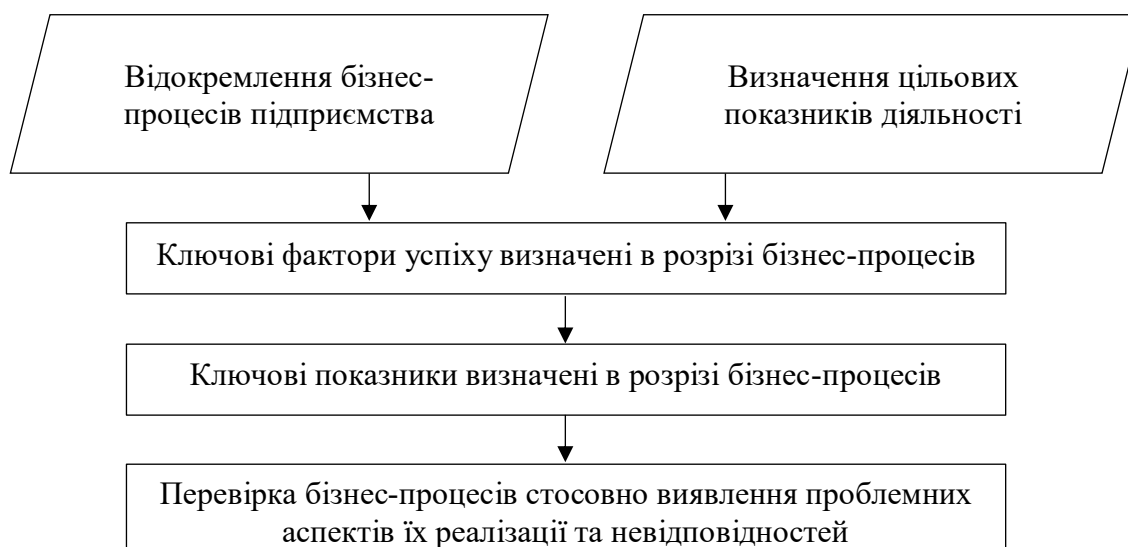


Рис. 1.3. Логічна схема дій з управління результативністю менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі [32]

Сам процес управління результативністю менеджменту підприємства вміщує чотири основних етапи: визначення ключових факторів успіху за бізнес-процесами, визначення ключових показників за бізнес-процесами, перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей, усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга. На першому етапі визначаються ключові фактори успіху за бізнес-процесами, тобто такі фактори, що забезпечують успіх підприємства на ринку. Вони характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку та його фінансові результати. Далі встановлюються ключові показники ефективності менеджменту за бізнес-процесами, що, більшою мірою, стосується основних бізнес-процесів. В такий спосіб реалізація бізнес-процесів спрямовується на досягнення цільових показників діяльності підприємства.

На наступному етапі здійснюється перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей. За допомогою циклу Демінга на останньому етапі здійснюється усунення невідповідностей у реалізації бізнес-процесів.

Цілі та показники у проекції «клієнти» означають орієнтацію на споживача шляхом установлення цілей підвищення якості продукції, обслуговування,

тощо. Забезпечити задоволеність клієнтів можливо тільки шляхом удосконалення внутрішніх процесів підприємства, встановлюючи цілі та показники, що їх вимірюють, в даній сфері. Разом з тим, конкурентоспроможними залишаються ті підприємства, що постійно вдосконалюють технологічні процеси, підвищують якість продукції, оновлюють асортимент. Одночасно збільшується і ринкова частка таких підприємств. як результат зростає вартість підприємства, що відображає задоволеність інтересів акціонерів підприємства та відбивається у цілях та показниках, що встановлюються у фінансовій сфері.

За результатами проведених досліджень було визначено, що існує два наукових підходи до управління результативністю менеджменту підприємства. Перший полягає у тому, що управління результативністю менеджменту розуміється як ефективне управління персоналом. У рамках другого підходу управління результативністю менеджменту підприємства трактується як концепція, що об'єднує встановлення цілей діяльності та показників, що їх вимірюють, організацію діяльності щодо їх досягнення, поетапний контроль виконання, а також аналіз ефективності діяльності окремих робітників та структурних підрозділів. Поділяючи погляди представників другого наукового підходу, нами розглянуто методичний підхід до управління результативністю менеджменту підприємства, що формалізовано за допомогою логічної схеми. У відповідності до нього основними етапами управління результативністю менеджменту підприємства є наступні: визначення ключових факторів успіху за бізнес-процесами, визначення ключових показників за бізнес-процесами, перевірка бізнес-процесів стосовно виявлення проблемних аспектів їх реалізації та невідповідностей, усунення невідповідностей з використанням циклу Демінга.

1.3. Методичні засади оцінювання результативності менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарська діяльність підприємств пов'язана з багатьма труднощами, причиною яких, насамперед, є військова агресія з боку держави-агресора та викликана цим економічна нестабільність. Рівень продуктивності в управлінні результативністю менеджменту підприємства залежить від здатності керівника вибрати правильний напрямок для пошуку резервів та важелів її підвищення та складових, таких як: конкурентоспроможність, фінансова стійкість та прибутковість, утримання достатнього технічного, технологічного та організаційного рівня, тощо. Відповідно результативна діяльність менеджменту підприємства сприяє формуванню її довгострокової конкурентної переваги, визначає її позиції за умов жорсткої конкурентної боротьби та нестабільності ділового бізнес-середовища.

Сьогодні кожна бізнес-організація прагне досягати максимальної результативності та високої продуктивності менеджменту у своїй діяльності, тому вдосконалення методологічних основ оцінки ефективності діяльності є актуальним та потребує аналізу існуючої системи показників, напрямів та характеристик, спрямованих на оцінювання ефективності діяльності бізнес-організацій.

Як було встановлено вище «результативність» відноситься до переліку фундаментальних категорій ринкової моделі господарювання. Результативність менеджменту підприємства напряму залежність від абсолютної величини комерційного ефекту, а також ресурсів та витрат, які було використано та понесено для отримання відповідного результату [21].

Для розуміння М.І. Насонов під оцінкою результативності менеджменту підприємства пропонує розуміти «процедуру, що проводиться з метою визначення поточного стану компанії» [42]. Оцінити результативність менеджменту підприємства неможливо, враховуючи лише один показник. Різноманітність властивостей та ознак різновидів комерційної та виробничо-економічної діяльності організації зумовлює так чи інакше численну сукупність показників. Головна проблема їх застосування при цьому виражена в тому, що

жоден показник не може відігравати роль універсального, на основі якого однозначно можна виявити невдачі чи успіхи у плані діяльності організації. У зв'язку з цим практично завжди використовують систему, куди включають різні показники ефективності діяльності підприємства.

У ході вивчення літератури з даного питання встановлено, що єдиної системи методів оцінки результативності менеджменту підприємства немає. Ця тема викликає багато питань і розбіжностей, і кожен фахівець має особливу думку щодо цього питання. За результатами вивчення представлених концепцій оцінки сформовано перелік підходів, що найбільш повно охоплюють основні критерії результативності менеджменту підприємства, які представлені в табл. 1.3 [60; 61; 66; 71].

Незважаючи на очевидні відмінності в підходах, описаних вище, вони не є взаємовиключними, а лише характеризують роботу підприємства з різних боків. Кожен із цих методів унікальний тим, що визначає власні суттєві аспекти в аналізі динаміки розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

Підходи до оцінювання результативності менеджменту підприємства

Назва підходу	Зміст та особливості підходу
Традиційний підхід	Базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку результативності на основі двох груп показників: узагальнюючих показників першого рівня та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів.
Метод експрес-оцінки	Експрес-аналіз описує загальну результативність менеджменту бізнесу і дозволяє досить швидко оцінити економічне становище підприємства. В рамках експрес-аналізу використовується декілька його видів: оцінка фінансової стабільності, оцінка «слабких» статей фінансової звітності, оцінка динаміки, горизонтальний та вертикальний аналіз, тощо.
Сімейство показників	Оцінка результатів менеджменту бізнесу на основі комплексу показників допомагає проаналізувати роботу підприємства як цілісної динамічної системи, характеризує підприємство як з точки зору поточних результатів, так і її майбутніх досягнень і проводить комплексний аналіз з різних позицій (споживача, інвестора, працівника, тощо).
Структурний підхід Куросави	Підхід Куросави заснований на структурі підприємства та складається з трьох компонентів: оцінки показників економічної діяльності підприємства, якісної оцінки та оцінки економічних показників галузі. Згідно з концепцією структурного підходу вимір ефективності

	менеджменту допомагає аналізувати минуле та спланувати нові його напрямки у майбутньому
Підхід на основі концепції «Performance Management»	Використання збалансованої системи індикаторів (Balance Scorecard (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники. Базовий набір проєкцій (перспектив) в ЗСП представлений наступними показниками: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, зростання (розвиток) персоналу.
Багатофакторний підхід	Пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів результативності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не є загальновизнаним
Бенчмаркінг	Бенчмаркетинг – система ранньої діагностики назріваючих проблем. Це процес вимірювання характеристик продукції, послуг або методів роботи в порівнянні з найсильнішими конкурентами галузі. Бенчмаркетинг забезпечує отримання інформації, що дозволяє порівняти: фінансові показники, роботу персоналу за функціями, тривалість циклу розробки, показники в області якості і послуг.
Піраміда ефективності	Відповідно до цієї методики оцінювання результативності менеджменту формуються з 5-ти ієрархічно пов'язаних рівнів: 1) бачення; 2) ринок і фінанси; 3) клієнти; 4) гнучкість і продуктивність, якість; 5) терміни поставки, тривалість виробничого циклу і витрати, пов'язані з браком

Джерело: складено автором на основі [60; 61; 66; 71]

Усі концепції та підходи до визначення рівня «результативності менеджменту підприємства» ґрунтуються на певному переліку показників, за допомогою яких проводиться аналіз, порівняння та оцінка діяльності компанії.

Важливою умовою якісного оцінювання управління результативністю менеджменту підприємства поряд із застосуванням сучасних методів дослідження, є також формування оптимального набору показників (КРІ – ключових індикаторів результативності). Аналіз методик, що використовуються в даний час, а також оцінка впливу різних факторів на результативність, дозволяють дійти до висновку, що підхід до оцінки результативності вимагає розробки, вдосконалення та застосування достатнього набору показників ефективності для розвитку підприємства [21].

У великої кількості вітчизняних бізнес-організацій можуть виникнути труднощі при формуванні оптимального набору показників із безлічі існуючих. Складнощі пов'язані із існуванням великої кількості показників, серед яких треба обрати саме ті, які найкращим чином будуть характеризувати

результативність менеджменту конкретного підприємства. Виходячи з цього, в рамках нашого дослідження сформуємо систему показників управління результативністю менеджменту підприємства (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Система показників оцінювання результативності менеджменту
підприємства за підсистемами

Підсистема менеджменту підприємства	Найменування показника
1	2
Соціальна	– Плинність кадрів – Рентабельність фонду оплати праці – Кваліфікація співробітників
Економічна	– Коефіцієнт оборотності – Виторг від реалізації продукції та послуг – Собівартість – Чистий прибуток – Коефіцієнт абсолютної ліквідності – Рентабельність власного капіталу – Економічна додана вартість
Комерційна	– Рентабельність продажів – Ефективність використання коштів

Продовження табл. 1.4

1	2
	– Швидкість обороту коштів
Ресурсна	– Фондорентабельність – Фондовіддача – Продуктивність праці – Матеріалозабезпеченість – Інтенсивність використання ресурсів – Фондозабезпеченість
Технологічна	– Рентабельність продажів – Внутрішня норма доходності – Чиста приведена вартість – Обсяг продажів додаткових послуг
Організаційна	– Частка ринку – Приріст клієнтської бази – Лояльність клієнтів – Рівень реалізації продукції

Джерело: складено автором на основі [36; 44; 60; 62]

З огляду на дані табл. 1.4 стає зрозумілим, що управління результативністю менеджменту підприємства доцільно розглядати як управління в різних функціональних підсистемах – напрямках його діяльності

(соціальній, економічній, комерційній, ресурсній, технологічній, організаційній тощо).

Важливо здійснювати постійне оцінювання і контроль показників результативності менеджменту підприємства для того, щоб визначити поточний стан суб'єкта господарювання та знайти можливості розвитку. Водночас керівництву варто зосередитися на тих показниках, які відображають прогрес у процесі досягнення підприємством цілей, незалежно від того, який аспект його діяльності вони характеризують.

Визначення результативності менеджменту підприємства повинно ґрунтуватися на раціональному відборі показників, що мають бути включені до моделі результативності, структуруванні системи цих показників, економічній інтерпретації та оцінці тенденцій в зміні обраних показників, моделюванні результативності менеджменту за варіантами.

За способом побудови виокремлюють дві групи системи показників оцінки результативності менеджменту підприємства:

1) логічно-дедуктивні, які ґрунтуються на методі дослідження, згідно якого окреме пізнається на основі послідовного вивчення внутрішніх закономірностей загального;

2) емпірично-індуктивні, що передбачають використання математично-статистичних методів обробки емпіричних даних та експертних оцінок [29].

У теорії й практиці для оцінювання результативності менеджменту підприємства використовують такі групи фінансових показників, що формують логічно-дедуктивну систему, яка розглядається як класична або традиційна:

– абсолютні показники прибутку, що визначаються за даними бухгалтерської звітності (чистий прибуток, EBITDA, EBIT, NOPAT);

– відносні показники, які розраховують на базі прибутку (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, рентабельність продажу тощо);

– відносні й абсолютні показники чистих грошових потоків (Cash flow, Free Cash flow, CFROI, CFROE);

– вартісно-орієнтовані показники (EVA, CVA, MVA, SVA) [33].

Традиційний підхід до оцінки результативності менеджменту підприємства полягає в застосуванні стандартних аналітичних прийомів, до яких належить горизонтально-вертикальний аналіз, аналіз відносних показників, трендовий аналіз, порівняльний аналіз. Висновки щодо фінансового стану проводять на підставі зіставлення фактичних даних ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості з їх нормативними значеннями. Найпоширенішими, які належать до традиційних систем показників, є системи DuPont, ZVEI.

Управління результативністю менеджменту може бути здійснене також на основі аналізу ефективності використання різних ресурсів. Оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби), дає змогу аналіз ділової активності, що передбачає застосування якісних і кількісних критеріїв [3].

До якісних показників оцінки ділової активності належать розмір ринку збуту продукції, наявність продукції, що експортується, репутація підприємства тощо. Кількісний аналіз ділової активності здійснюється за двома напрямками: аналіз динаміки загальних показників господарської діяльності (зміна розмірів прибутку, доходів та активів), аналіз ефективності використання ресурсів підприємства (оцінка оборотності активів підприємства та її динаміки).

Емпірично-індуктивні системи показників результативності менеджменту передбачають розрахунок інтегрального показника фінансового стану, який є виразом сукупності фінансових індикаторів підприємства. Найефективнішими методами, які застосовують у процесі розробки емпірично-індуктивних систем показників результативності, є дискримінантний аналіз, регресійний аналіз, експертне опитування, метод штучних нейронних мереж, нечіткої логіки. Емпірично-індуктивні системи використовують переважно для побудови моделей прогнозування банкрутства, рейтингів, фінансової діагностики й оцінювання кредитних ризиків [68].

Традиційні системи оцінювання результативності менеджменту зосереджені в основному на фінансових цілях. Проте оскільки результати менеджменту підприємства формуються різними бізнес-процесами, використання фінансових показників часто є запізнілою реакцією, зорієнтованою на досягнутий за попередній період рівень. З огляду на це, до основних недоліків традиційні системи оцінювання результативності менеджменту належать: слабкий зв'язок між довгостроковими і оперативними цілями; акцентування уваги лише на фінансових результатах діяльності; відірваність системи мотивації від рівня досягнення стратегічних цілей; оцінка результативності менеджменту носить тактичний характер.

У зв'язку з цим в сучасних умовах широкого використання набули такі системи оцінювання результативності менеджменту як збалансована система показників (Balanced ScoreCard – BSC), ECOGRAI, TOPPSystem, AMBITE та ENAPS [82].

Вибір конкретних методів оцінювання результативності менеджменту є похідним від стану зовнішнього середовища, загальної стратегії розвитку та пріоритетів менеджменту організації.

У підсумку проведеного дослідження теоретичних основ управління результативністю менеджменту підприємства варто відзначити наступні ключові аспекти. Для успішної реалізації цілей розвитку організації необхідне таке провадження господарської діяльності, яке відповідає ознакам результативності, ефективності та конкурентоспроможності. Результативність менеджменту підприємства аналізується із використанням різних методів та груп показників. Показники оцінки результативності діяльності доцільно групувати за підсистемами: соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна, організаційна.

Оскільки загальновизнаних методів для оцінювання та підвищення результативності менеджменту немає, важливо знайти такі методи, які будуть максимально задовольняти вимогам кожної конкретної комерційної організації. Зосередившись на застосуванні цих методів у роботі підприємства, можна

досягти великих успіхів. Застосовуючи цілісний підхід до результативності управління бізнесом, можна досягти високих результатів у діяльності підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління результативністю менеджменту організації

В сучасних економічних умовах інформація набуває визначального значення та безпосередньо впливає на формування перспектив подальшого економічного зростання. Водночас, в міру розвитку світових економічних відносин реалізація інформаційної функції значно ускладнилась, оскільки відображає більш складні, глобальні та швидко змінювані бізнес-процеси. Головна роль інформації, у даному контексті, полягає у забезпеченні здатності вищого менеджменту вчасно та адекватно реагувати на світові економічні виклики задля швидкого та якісного прийняття відповідних управлінських рішень. Саме своєчасне надання достовірної, необхідної і достатньої інформації фахівцям, експертам і керівникам підвищуватиме ефективність роботи підприємства [6; 51; 74; 78]. Реалізація цілей управління, шляхом використання якісного програмного забезпечення та ефективного застосування засобів зв'язку, є важливим чинником у досягненні поставлених цілей сталого розвитку як суспільства так і окремого підприємства. Інформаційна революція, що виникла шляхом стрімкого поширення інформатизації суспільства носить світовий характер та безпосередньо впливає на усі сфери життя суспільства: економіку, управління, науку, політику та ін. Роль інформації як окремого ресурсу в управлінні підприємством полягає не тільки в інформаційній підтримці діяльності роботи підприємства, але і в застосуванні нових можливостей управління його функціонування.

Якість та оперативність інформаційного забезпечення значною мірою впливає на ефективність будь-якої управлінської технології. У загальному розумінні інформаційне забезпечення являє собою систему показників і засобів

їх опису (класифікатори, коди, економічна документація, інформаційна база) [6; 26; 51; 72; 78; 79].

Інформація в цілому, може бути визначена як відомість про стан системи та навколишнього середовища, які сприймаються людиною або спеціальним пристроєм. Інформація, яка необхідна для оптимального функціонування управлінської системи, називається управлінською. Інформаційна потреба менеджерів носить характер форми ставлення до певної інформації, яка кваліфікується як необхідна для вирішення поставленого завдання. Основними факторами об'єктивної природи, що впливають на формування інформаційних потреб менеджерів, є вид управлінської діяльності, особливості виконуваних функцій, пов'язаних з різним рівнем управлінської діяльності в господарській системі [26].

Група науковців [54] вважають, що в умовах невизначеності, ефективно функціонування менеджменту підприємства залежить від можливості розробки та впровадження нестандартних, креативних управлінських рішень, що приймаються на основі отриманої інформації. Зауважимо, що проблема співвідношення кількості даних та якості інформації, її корисність та актуальність, виступає основоположним фактором.

Взаємозв'язки між досконалістю системи управління та інформаційною системою, досліджено у роботі [78], де автор зазначає про можливість досягнення підприємством очікуваного економічного результату та достатнього рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, лише за умови функціонування якісної системи управління підприємством. Формування такої системи результативного менеджменту не можливе без достовірної, своєчасної, актуальної інформації.

Отже, у наукових джерелах [43; 54; 72] виділяють наступні підходи щодо визначення сутності «інформаційне забезпечення менеджменту», рис. 1.4.

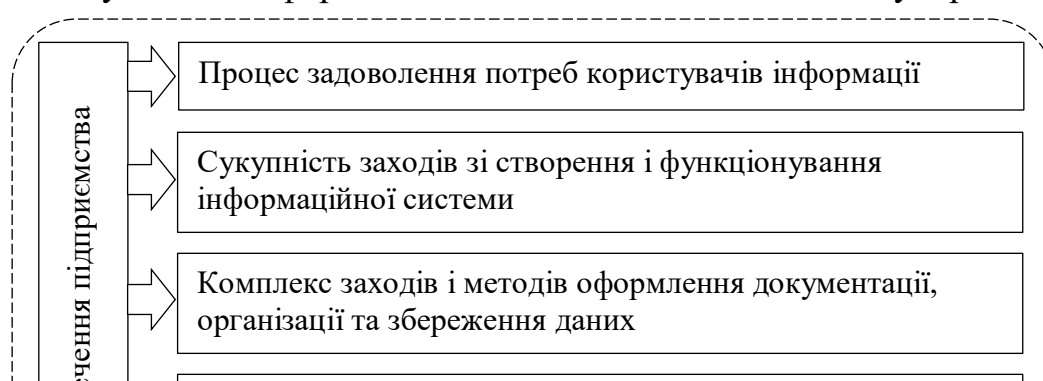


Рис. 1.4. Підходи щодо визначення сутності поняття «інформаційне забезпечення менеджменту підприємства»

Джерело: складено автором на основі [39]

Узагальнюючи думки науковців, можна стверджувати, що формування інформаційного забезпечення являє собою досить складний та різноаспектний процес надання зручної та ефективної форми інформаційного обміну як всередині підприємства, так і ззовні. Інформаційне забезпечення є свого роду підґрунтям для подальшого розвитку підприємства, що надає можливості зростання його прибутковості, рентабельності та конкурентоспроможності. Зауважимо, що для ефективного функціонування інформаційного забезпечення необхідна інформація, яка надходить із трьох основних джерел: інформація

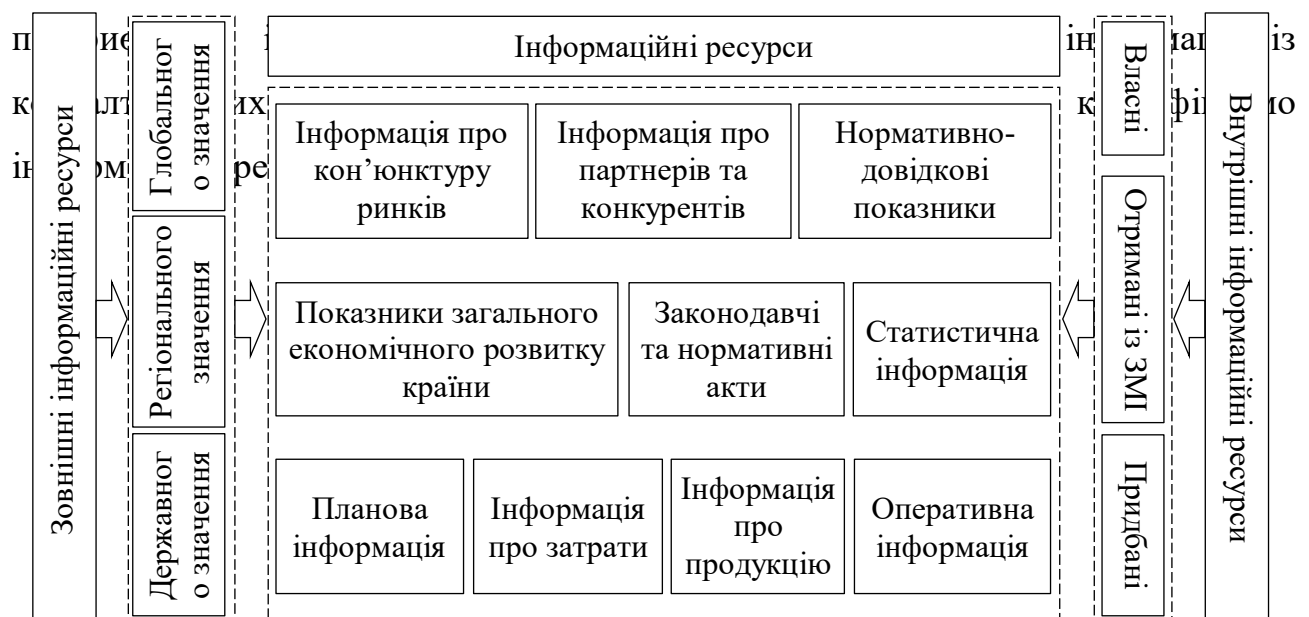


Рис. 1.5. Класифікація інформаційних ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [39]

Можна стверджувати, що сучасні підприємства мають неабиякий інтерес у генеруванні інформації, що характеризується високими якісними критеріями. Це дає змогу забезпечити високий рівень довіри до бізнесу з боку споживачів, постачальників та інших учасників підприємницької діяльності та матиме позитивний вплив на розвиток їх подальшої діяльності. Констатуємо, що менеджери в процесі здійснення управлінської діяльності, обґрунтування та прийняття управлінських рішень повинні оперувати своєчасною, правдивою та достовірною інформацією про усі ланки господарської діяльності підприємства. Зауважимо, що якість інформації впливає на ефективність реалізації управлінського процесу, адже чим вищі якісні критерії інформації, тим кращі можливості менеджерів приймати оптимальні управлінські рішення.

В інформаційному забезпеченні результативності менеджменту окреме місце відведено інформаційним систем, таким як ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management), які сьогодні відіграють ключову роль у забезпеченні результативності менеджменту підприємства, надаючи інструменти для автоматизації, інтеграції та аналізу бізнес-процесів.

ERP-системи забезпечують централізоване управління ресурсами (фінансами, персоналом, запасами), що сприяє оптимізації витрат, підвищенню прозорості та швидкості прийняття рішень, тоді як CRM-системи фокусуються на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, підвищуючи їх лояльність і обсяги продажів через персоналізований підхід і аналіз даних. Завдяки інтеграції цих систем менеджмент отримує доступ до достовірних і своєчасних даних, що дозволяє ефективно координувати стратегічні та операційні завдання, адаптуватися до ринкових змін і підвищувати економічну та

організаційну результативність підприємства відповідно до нормативних вимог, таких як ISO 9001 та Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [39].

Отже, інформаційне забезпечення результативності менеджменту являє собою накопичення та групування отриманих даних, які матимуть позитивний вплив на діяльність конкретного підприємства. Мета інформаційного забезпечення будь-якого підприємства полягає у тому, щоб на основі сукупності зібраних вихідних даних отримати оброблену, агреговану інформацію, на основі якої здійснюється прийняття оптимальних управлінських рішень. Для досягнення даної мети необхідно розв'язати ряд визначених задач, до яких належить: збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між конкретними виконавцями та відділами, підготовка до обробки та обробка, структуризація, передача управлінському органу обробленої інформації, аналіз тощо [43; 54; 72].

Підсумовуючи вищевказане, зазначимо, що сучасний розвиток цифрових технологій має неупереджений вплив на бізнесовий світ, тому актуальною є проблема створення інформаційного забезпечення в сфері результативності менеджменту підприємства. Нові можливості дадуть змогу підприємствам протистояти сучасним викликам та сформувати нові перспективи для подальшого зростання, а саме: диверсифікація видів діяльності, збільшення кола основних партнерів, співпраця з різноманітними учасниками бізнес-процесів, збільшення ресурсної бази, оптимізація структури витрат, гармонізація потоків надходження доходів, оптимізація каналів збуту та ланцюгів комунікацій, розширення джерел та спектру формування пропозицій, збільшення сегментів споживачів, зростання клієнтської прихильності, розвиток інших напрямів діяльності.

Крім інформаційного забезпечення результативність менеджменту на підприємстві забезпечуються нормативно-правовими актами, законодавчими та підзаконними актами різних рівнів, від конституційних засад до спеціалізованих постанов і стандартів, з акцентом на державний сектор, де

результативність оцінюється через досягнення цілей, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін.

На конституційному рівні основу становить Конституція України, яка закріплює принципи ефективного державного управління, соціальної справедливості та захисту прав працівників, що слугує базою для всіх подальших норм [23]. Цивільний кодекс України регулює корпоративне управління, договірні відносини та відповідальність менеджменту за результати діяльності, тоді як Кодекс законів про працю (КЗпП) забезпечує правові рамки для управління персоналом, включаючи мотивацію, оцінку продуктивності та соціальний захист, що безпосередньо впливає на результативність через розвиток людського капіталу [11; 20; 77].

Для бізнес-сектору та загального менеджменту важливими є міжнародні стандарти, інтегровані в національне законодавство, такі як ISO 9001 (системи менеджменту якості) та ISO 14001 (екологічний менеджмент), які сприяють комплексній оцінці результативності через процесний підхід, бенчмаркінг та кайзен для безперервного вдосконалення [63]. В табл. 1.5 проаналізовано нормативно-правове забезпечення в сфері результативності менеджменту підприємства.

Таблиця 1.5

Аналіз основних нормативно-правових актів в сфері управління
результативністю менеджменту підприємства

Рівень	Ключові нормативні акти	Роль у забезпеченні результативності
1	2	3
Конституційний	Конституція України (1996)	Встановлює принципи ефективного управління та прав працівників як основу для оцінки результатів
Кодексний	Цивільний кодекс (2003) Кодекс законів про працю (1971)	Встановлює принципи ефективного управління та прав працівників як основу для оцінки результатів
Підзаконний	Постанова КМУ № 155 (2004), № 246 (2016); Накази НАДС № 47, № 48 (2016)	Деталізують бюджетування за результатами, конкурси, стажування для моніторингу та вдосконалення процесів.
Рівень стандартів	ISO 9001, Конвенції МОП	Сприяють якості, безперервному покращенню та глобальній інтеграції менеджменту

Джерело: складено автором на основі [11; 20; 23; 55; 56; 57; 63; 77]

У контексті дослідження нормативно-правового забезпечення результативності менеджменту підприємства інформаційне забезпечення є критично важливим для формування достовірних, своєчасних і точних даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства та зміцнення його економічної безпеки. Нормативна база, зокрема Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» (№ 80/94-ВР від 1994 р., з оновленнями) та міжнародні стандарти ISO 27001, регулює організацію інформаційних потоків, захист даних від кіберзагроз і впровадження систем менеджменту якості, що сприяють підвищенню результативності через структуризацію процесів і мінімізацію ризиків [58; 63].

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах жорсткої конкуренції забезпечення результативності управлінської діяльності є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Результативність менеджменту визначається як здатність досягати поставлених цілей через ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін та реалізацію стратегій. Відмінність між результативністю (effectiveness) та ефективністю (efficiency) полягає в тому, що перша фокусується на досягненні цілей, а друга – на раціональному використанні ресурсів. Тривимірна модель Е. Мосенга та П. Бредапа (1993) визначає результативність як поєднання ефективності, економічності та гнучкості, що формує комплексний підхід до оцінки управлінських процесів.

Управління результативністю менеджменту базується на циклі Демінга (Plan-Do-Check-Act), який включає планування цілей, виконання, контроль та коригування. Цей процес охоплює визначення ключових факторів успіху, встановлення KPI, моніторинг бізнес-процесів та усунення невідповідностей. Концепція збалансованої системи показників (BSC) Каплана та Нортоні допомагає структурувати цілі за фінансовими, клієнтськими, внутрішніми та інноваційними аспектами. Важливою умовою є інтеграція стратегічного та операційного управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Оцінка результативності менеджменту спирається на комбінацію кількісних показників, таких як: прибуток, рентабельність, оборотність, і якісних показників, таких як – задоволеність працівників, корпоративна культура. Вона включає економічні – фінансові результати, організаційні – злагодженість процесів і соціальні – мотивація, лояльність аспекти. Для ефективного управління результативністю необхідна структуризація бізнес-процесів, чітке визначення цілей і постійний контроль. У нестабільному бізнес-середовищі комплексний підхід, що поєднує ці елементи, забезпечує досягнення стратегічних цілей і довгостроковий розвиток підприємства.

Інформаційне забезпечення відіграє критичну роль у підвищенні результативності, надаючи достовірні дані для прийняття рішень. Системи ERP та CRM автоматизують процеси, підвищують прозорість та сприяють адаптації до ринкових змін. Нормативно-правова база, включаючи Конституцію України, Кодекс законів про працю, стандарти ISO 9001 та закони про захист інформації, регулюють питання управління даними, захист від кіберзагроз та оцінку ефективності. Проте фрагментація норм і недостатня адаптація до цифрових викликів вимагають подальшої гармонізації для посилення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ФАБРИКА ВІКОН «ОКЕАН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»» – це вітчизняне виробниче підприємство, засноване 9 березня 2006 року в місті Житомир, яке входить до складу Корпорації «Океан» і спеціалізується на виготовленні та встановленні пластикових вікон, дверей та пов'язаних конструкцій. Юридична адреса підприємства: Україна, 10005, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Чуднівська, буд. 92, а виробничі потужності розташовані за адресою вул. Заводська, 13.

Основним видом діяльності підприємства у відповідності до КВЕД 25.12 є: «Виробництво металевих дверей і вікон», з додатковими напрямками, такими як виробництво електромонтажних пристроїв, меблів, будівельних виробів із пластмас, а також послуги з монтажу, скління, штукатурних, малярних робіт та покриття підлог.

Заснована на початку 2006 року, фабрика швидко набула популярності серед споживачів, завдяки високотехнологічному обладнанню від ELUMATEC і CMS, що забезпечує якість і швидкість виробництва. Перше вікно було випущено 6 червня 2006 року, а сьогодні потужність підприємства становить 250 вікон на зміну (загальний обсяг – до 6000 шт. на місяць). Асортимент продукції включає сучасні ПВХ-вікна з 5-камерним профілем (монтажна ширина 76 мм), 40-мм склопакетом, низькою теплопровідністю (до 0,79 Вт/м²К), високою звукоізоляцією (Rw 38 дБ), повітропроникністю (клас 4), водонепроникністю (клас E1050) та опором вітровому навантаженню (клас C5). Фурнітура – Siegenia Favorit і Vorne, з гарантією до 10 років. Підприємство позиціонує себе як постачальника енергоефективних рішень, що відповідають сучасним стандартам будівництва, і активно бере участь у тендерах Prozorro.

У 2018 році підприємство інвестувало у високотехнологічне обладнання, що дозволило оптимізувати процеси виробництва та підвищити якість

продукції, відповідаючи вимогам ДСТУ та міжнародним стандартам, таким як ISO 9001. Щороку підприємство нарощує виробничі потужності, впроваджуючи нові технології автоматизації бізнес-процесів та підвищення ефективності. Підприємство активно працює по всій Україні, що підтверджує його конкурентоспроможність.

Метою діяльності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» є забезпечення вітчизняного ринку високоякісними, енергоефективними та довговічними металопластиковими віконними та дверними конструкціями, що відповідають сучасним стандартам якості та екологічності. Підприємство прагне зміцнити свою позицію як лідера у сфері виробництва ПВХ-виробів, сприяючи підвищенню комфорту, безпеки та енергоефективності для клієнтів, а також забезпечуючи стабільний розвиток підприємства через впровадження інноваційних технологій, оптимізацію бізнес-процесів і дотримання принципів прозорості та соціальної відповідальності.

Предметом діяльності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» є:

- виробництво металопластикових вікон, дверей, перегородок та інших конструкцій із ПВХ зі склопакетами, що відповідають ДСТУ та міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001;
- виготовлення супутньої продукції, включаючи будівельні вироби з пластмас та електромонтажні пристрої;
- надання послуг із монтажу віконних і дверних конструкцій, скління, штукатурних, малярних робіт та покриття підлог;
- роздрібна торгівля спеціалізованими товарами для будівництва та ремонту;
- впровадження сучасних технологій виробництва, таких як використання високоточного обладнання ELUMATEC і CMS, та фурнітури Siegenia Favorit і Vorne для забезпечення високих показників енергоефективності, звукоізоляції і міцності;
- участь у тендерах через систему Prozorro для забезпечення прозорих поставок і співпраці з державними та комерційними замовниками;

- забезпечення гарантійного обслуговування (до 10 років) та післяпродажного супроводу для підтримки клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Фабрика вікон «Океан» забезпечує ефективне управління шляхом чіткого розподілу обов'язків між підрозділами, такими як виробництво, логістика, продажі та монтаж, рис. 2.1. Кожен відділ виконує спеціалізовані функції: виробничий цех виготовляє високоякісні ПВХ-вікна та двері, логістичний відділ забезпечує своєчасну доставку, а відділ продажів і монтажу відповідає за взаємодію з клієнтами по всій Україні. Такий підхід оптимізує бізнес-процеси, мінімізує дублювання завдань і прискорює прийняття рішень, сприяючи економічній і організаційній результативності менеджменту.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Контроль та оперативне керівництво виробничою й іншою діяльністю підприємства ТОВ «Фабрика вікон «Океан» здійснює генеральний директор,

рішенням і наказам якого підпорядковуються абсолютно всі працівники цього товариства. ТОВ «Фабрика вікон «Океан» здійснюється за лінійно-функціональною схемою. Найвищу ланку управління складають генеральний директор, головний інженер, фінансова служба, відділ кадрів та відділ продажів. Цей керівний блок виконує функції стратегічного планування, затверджує планові розрахунки економічної доцільності випуску та просування нової продукції, визначає цінову політику, розподіл ресурсів і несе повну відповідальність за досягнення планових показників та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

У представленій організаційній структурі системний моніторинг і аналіз зовнішнього середовища, а саме: аналіз ринку, конкурентів, клієнтів, постачальників, ціни, зміни законодавства, логістичних умов здійснюють лише два підрозділи:

- відділ продажів, працівники якого постійно вивчають попит, поведінку покупців, ціни конкурентів, проводять переговори та збирають зворотний зв'язок від клієнтів;
- відділ логістики, працівники якого щоденно відстежують ринкові тарифи на транспортні послуги, умови та надійність постачальників матеріалів і комплектуючих, зміни митних і логістичних правил.

Таким чином, лише 2 з 14 підрозділів, які становлять 14,3 % від загальної кількості підрозділів займаються системним аналізом зовнішнього середовища. Відсутність окремого маркетингового підрозділу або хоча б аналітичної групи в складі відділу продажів суттєво обмежує глибину та оперативність отримання ринкової інформації, що в сучасних умовах є одним із ключових недоліків організаційної структури підприємства.

Представлена організаційна структура дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових викликів, зокрема зростання попиту на енергоефективні конструкції в умовах воєнного стану. Використання сучасного обладнання, такого як ELUMATEC, CMS та автоматизованих виробничих систем, поєднане з чіткою координацією між підрозділами, забезпечує швидке

виконання замовлень і відповідність стандартам якості ISO 9001. Це зміцнює репутацію ТОВ «Фабрика вікон «Океан»» як надійного виробника на ринку Житомира та за його межами, наближаючи компанію до європейських стандартів.

Асортиментна політика підприємства є важливим параметром впливу споживчий попит, так ТОВ «Фабрика вікон «Океан» має досить великий товарний асортимент. В табл. 2.1 наведено детальний опис товарної номенклатури підприємства.

Таблиця 2.1

Товарна номенклатура ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Номенклатура товару					
Ширина асортименту					
Глибина асортименту	Вікна із ПВХ	Двері із ПВХ	Алюмінієві конструкції	Гаражні ворота	Ролети
	Тип «Затишок»	Міжкімнатні двері	Світлопрозорі фасади	Секційні ворота	Алюмінієві ролети
	Тип «Комфорт»	Розсувні двері	Розсувні системи		Стальні ролети
	Тип «Престиж»	Вхідні групи	Зимові сади		Ручні ролети
	Тип «Люкс»	Балконні двері	Вхідні групи		Ручні ролети з дистанційним керуванням
	Тип «Елегант»	Перегородки	Вікна		
	Тип «Арт»	Двері	Двері		
	Тип «Безпечність»		Перегородки		
	Тип «Акварель»		Суцільноскляні перегородки		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянувши табл. 2.1, слід сказати, що ТОВ «Фабрика вікон «Океан» має досить широкий асортимент. Товарна номенклатура ТОВ «Фабрика вікон «Океан» відзначається значною шириною асортименту, оскільки охоплює п'ять основних товарних груп – ПВХ-вікна, двері, алюмінієві конструкції, гаражні ворота та ролети. У межах кожної групи представлено глибокий асортимент, що містить різні серії, типи та функціональні рішення, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних сегментів споживачів – від економ

до преміум класу. Така структурованість та різноплановість асортименту забезпечує компанії конкурентні переваги, сприяючи залученню широкої клієнтської бази та гнучкому реагуванню на ринковий попит.

Динаміку та структуру реалізації продукції підприємства період 2022-2024 рр., представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура реалізації продукції підприємства

Продукція	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Вікна із ПВХ	44439,1	53,5	63767,3	54,7	68695,8	54,9	24256,7	54,6	1,4
Двері із ПВХ	16114,4	19,4	22499,8	19,3	23273,9	18,6	7159,5	44,4	-0,8
Алюмінієві конструкції	10798,2	13,0	14572,4	12,5	15766,2	12,6	4968	46,0	-0,4
Ролети	7392,7	8,9	10608,5	9,1	11511,9	9,2	4119,2	55,7	0,3
Гаражні ворота	4319,3	5,2	5128,4	4,4	5881,2	4,7	1561,9	36,2	-0,5
Разом	83063,7	100	116576,4	100	125128,9	100	42065,2	50,6	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.2 демонструють динаміку та структуру реалізації продукції підприємства за 2022–2024 рр. Загальний обсяг реалізації продукції протягом 2022-2024 рр. зріс на 50,6% або на 42065,2 тис. грн., що вказує на те, що незважаючи на війну продукція підприємства користується попитом. Як було зазначено раніше, і це підтверджене проведеними дослідженнями, найбільшу частку в структурі реалізованої продукції підприємства займає продукція «Вікна із ПВХ», а саме 54,9% у 2024 р., з найбільшим абсолютним приростом у розмірі 24256,7 тис. грн. або 54,6%. Продукція «Двері із ПВХ» та алюмінієві конструкції показали зростання на 44,4% та 46,0% у 2022 р та 2024 р. відповідно. Ролети та гаражні ворота також продемонстрували приріст протягом 2022-2024 рр. на 55,7% та 36,2% відповідно. Загалом, структура реалізованої продукції залишилась відносно стабільною, з домінуванням вікон із ПВХ та зростанням обсягів усіх категорій.

Дослідивши асортимент продукції у розрізі ширини його асортименту та глибини, а також проаналізувавши динаміку та структуру його реалізації

протягом 2022-2024 рр. варто проаналізувати основних споживачів підприємства, та зрозуміти для кого підприємство робить свій бізнес.

Основними споживачами ТОВ «Фабрика вікон «Океан» є приватні клієнти, або фізичні особи, власники житлових будинків, квартир та котеджів, які шукають якісні та енергоефективні рішення для оновлення віконних і дверних систем, з акцентом на тепло- та звукоізоляцію, а також довготривалу гарантію. Дану групу споживачів, яка правило, складають споживачі, які цінують як бюджетні, так і преміум-варіанти профільних систем, швидке виробництво, а також комплексний сервіс, включаючи монтаж і доставку по всій країні. Зростання обсягів реалізації на 50,6% протягом 2022–2024 рр. свідчить про стабільний попит від індивідуальних забудовників і власників нерухомості, які орієнтуються на надійність продукції підприємства.

Ще одну групу споживачів підприємства складають юридичні особи, а саме: дилерська мережа та роздрібні партнери, такі як гіпермаркет «Епіцентр К», де продукція реалізується через фірмові стенди, а також будівельні компанії та підрядники, залучені до комерційних проектів, таких як встановлення столярних виробів, скління та облицювання в офісах, торгівельних приміщеннях чи промислових об'єктах. Цей сегмент охоплює B2B-клієнтів, які потребують оптових поставок для реновації чи новобудов, з фокусом на високу продуктивність і відповідність стандартам теплопровідності та звукоізоляції.

Висока якість продукції забезпечується якісною сировиною, матеріалами, комплектуючими та фурнітурою, які підприємство здебільшого імпортує з-за кордону. Основні постачальники матеріалів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Постачальники матеріалів ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Юридична назва постачальника	Матеріал	Країна виробника
1	2	3
REHAU Gesellschaft m.b.H.	ПВХ-профіль	Німеччина
SIEGENIA-AUBI Sicherheits-Service GmbH	Фурнітура для вікон і дверей	Німеччина
VORNE Pencere Kapı Sistemleri A.Ş.	Фурнітура для вікон і дверей	Туреччина

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Guardian Industries Corp.	Скло для склопакетів	США
Alumil Aluminium Industry S.A.	Алюмінієвий профіль	Греція
Hörmann KG Verkaufsgesellschaft	Компоненти для гаражних воріт	Німеччина
WAREMA Renkhoff SE	Компоненти для ролет	Німеччина

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.3 ілюструють те, що підприємство співпрацює з провідними міжнародними компаніями для забезпечення виробничих потреб якісними матеріалами. Основними постачальниками є такі німецькі компанії, як: REHAU Gesellschaft m.b.H., SIEGENIA-AUBI Sicherheits-Service GmbH, Hörmann KG Verkaufsgesellschaft, WAREMA Renkhoff SE, які забезпечують ПВХ-профіль, фурнітуру, компоненти для гаражних воріт і ролет, що свідчить про орієнтацію на німецькі стандарти якості. Турецька компанія VORNE Pencere Kapı Sistemleri A.Ş. постачає економічно вигідну фурнітуру, а американська Guardian Industries Corp. забезпечує скло для склопакетів, що відповідає вимогам енергоефективності. Грецька Alumil Aluminium Industry S.A. постачає алюмінієвий профіль для конструкцій. Такий вибір постачальників із Німеччини, США, Греції та Туреччини відображає стратегію підприємства поєднувати високу якість із конкурентною вартістю матеріалів, що сприяє стабільному зростанню реалізації продукції.

Ринок металопластикових конструкцій України є досить ємним, і таким, що має достатній потенціал для зростання, тому на ринку присутня велика кількість компаній, які створюють конкуренцію для ТОВ «Фабрика вікон «Океан». Отже, серед основних конкурентів варто виділити таких провідних виробників, як:

- компанія Steko (Дніпро та Львів), яка є найбільшим гравцем на ринку країни з потужністю понад 5000 вікон на добу, яка орієнтована на масове виробництво енергоефективних систем з протизламною фурнітурою та гарантією до 20 років, що дозволяє їй домінувати в сегменті новобудов і реновацій;

- компанія VEKA Ukraine, як представник німецького бренду з акцентом на преміум-сегмент, що пропонує вікна з високим класом тепло- та звукоізоляції (до 0,7 Вт/м²К), але з вищими цінами, що робить даного конкурента вагомим у регіональних продажах через мережу дилерів;

- компанія Vknaland (Київ), українського виробника профільних систем, яка конкурує за рахунок локального виробництва, доступних цін і фокусу на індивідуальних проектах з дитячою та протизламною фурнітурою, охоплюючи всі області країни;

- компанії Vikonnyy Standart (Київ) та Vknar'off (Київ), які пропонують бюджетні рішення з європейським обладнанням і гарантією 7–15 років, залучаючи клієнтів у столиці та центральних регіонах за рахунок швидкого монтажу та панорамного скління.

Проаналізовані конкуренти створюють суттєву конкуренцію ТОВ «Фабрика вікон «Океан» через більшу мережу та інновації, але ТОВ «Фабрика вікон «Океан» вирізняється регіональною присутністю в м. Житомирі, співпрацею з «Епіцентр К» та стабільним зростанням обсягів реалізації, фокусуючись на середньому сегменті з німецькою фурнітурою Siegenia та Vorne.

Підсумовуючи проведене дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «Фабрика вікон «Океан» веде господарську діяльність на висококонкурентному ринку металопластикових виробів, який з кожним роком розвивається і займає на ньому хоча не значну частку, проте дана частка з кожним роком зростає, що підтверджується постійним зростанням обсягів реалізації. Підприємство виробляє високоякісний продукт, завдяки чому довгий час утримує конкурентні переваги та користується лояльністю у споживачів, що в свою чергу забезпечується високоефективною організаційною структурою підприємства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

За сучасних умов господарювання результати діагностики фінансово-господарського стану суб'єкта господарювання відіграють вирішальну роль у процесі прийняття керівництвом обґрунтованих рішень. Це пояснюється тим, що завдяки такому аналізу можна виявити існуючі проблеми в діяльності підприємства та ефективно їх усунути, що слугує основою для подальшого покращення фінансової стабільності підприємств та досягнення кращих результатів.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства передбачає всебічне вивчення низки ключових показників за допомогою різних методів і підходів, щоб отримати об'єктивну оцінку фінансового здоров'я економічного суб'єкта. Такий аналіз є необхідним для розробки плану розвитку організації, обґрунтування управлінських рішень та їх реалізації, оцінки ефективності діяльності компанії, а також для виявлення шляхів підвищення продуктивності праці суб'єкта господарювання.

Під час діагностики фінансово-економічного стану підприємства застосовуються різні методи та підходи, від вибору яких безпосередньо залежить якість проведеного дослідження. Метод діагностики фінансово-економічного стану підприємства визначається як спосіб вивчення та узагальнення інформації про господарську діяльність економічного суб'єкта шляхом обробки даних бухгалтерського обліку та інших джерел інформації.

До основних методів діагностики фінансово-господарського стану відносять наступні: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз та аналіз фінансових коефіцієнтів.

Горизонтальний аналіз передбачає вивчення динаміки кожної позиції бухгалтерської звітності шляхом порівняння показників за аналізований період із аналогічними даними попередніх періодів. Іншими словами, процес

горизонтального аналізу полягає в наступному: для визначення змін абсолютних показників бухгалтерської звітності необхідно відняти від значення кожної позиції балансу за звітний період значення аналогічної статті за попередній період. Далі, поділивши отримані результати на значення відповідних статей балансу попередніх періодів, можна розрахувати темпи зростання, що допомагають оцінити динаміку показників. Для горизонтального аналізу рекомендують використовувати дані щонайменше за два роки, але для детальнішого дослідження динаміки краще брати інформацію за три роки.

Вертикальний аналіз спрямований на визначення структури кінцевих показників звітності та оцінку впливу кожної її позиції на загальні результати діяльності організації. Цей аналіз виконується так: кожен показник бухгалтерської звітності ділять на загальні підсумки діяльності підприємства й виражають у відсотках, приймаючи ці підсумки за 100%. Якщо аналізується бухгалтерський баланс, то загальним результатом вважається валюта балансу. Таким чином, вертикальний аналіз дозволяє визначити питому вагу кожної позиції звітності та оцінити її вплив на загальні фінансові результати організації.

Аналіз відносних показників (коефіцієнтів) дозволяє виявити певні взаємозв'язки між показниками шляхом співвідношення окремих позицій звітності. Для проведення такого аналізу спочатку необхідно визначити ключові характеристики організації, які підлягають дослідженню. Далі обираються коефіцієнти, що розкривають досліджувані аспекти фінансового стану підприємства. Після цього виконуються розрахунки та оцінка обраних відносних показників. Наступним кроком є порівняння отриманих значень коефіцієнтів із нормативними показниками. Для кожного коефіцієнта встановлено відповідний норматив, який визначає межі, у яких значення розрахованого коефіцієнта вважається прийнятним. На основі проведеного аналізу робляться висновки про фінансовий стан підприємства. Несумісність значень розрахованих коефіцієнтів із нормативами вважається негативним явищем і може вказувати на погіршення фінансового становища організації.

Проте, на початковому етапі діагностики фінансового стану варто зробити аналіз основних економічних показників діяльності підприємства, з метою отримання загального уявлення про рівень його фінансово-економічного стану підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	83063,7	116576,4	125128,9	42065,2	50,6
2	Чистий прибуток, тис. грн.	1813,5	5386,8	6736,1	4922,6	в 2,7 р.б.
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	37962,65	39438,7	49445,4	11482,75	30,2
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1358,55	2796,05	7894,4	6535,85	в 4,8 р.б.
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	36604,1	36642,65	41551,0	4946,9	13,5
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	48	65	14	27,4
7	Фондовіддача	2,19	2,96	2,53	0,34	15,5
8	Фондомісткість	0,46	0,34	0,40	-0,06	-13,0
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	26,64	58,25	121,45	94,81	в 3,6 р.б.
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1628,70	2428,68	1925,06	296,36	18,2
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	2,27	3,18	3,01	0,74	32,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» наведені в табл. 2.4. відмітимо зростання загальних обсягів діяльності підприємства у вигляді чистого доходу від реалізації продукції та послуг на 50,6%, що позначилося на зростанні чистого прибутку підприємства в 2,7 рази. Зростання обсягів реалізованої продукції обумовлено тим, що підприємство працює не лише на ринок м. Житомир, а виконує замовлення у суміжних областях виконуючи замовлення щодо відновлення зруйнованого житла та приймаючи участь у ново будівних ініціативах.

Середньорічна вартість активів збільшилася на 30,2%, що спричинена зростанням середньорічної вартості необоротних активів в 4,8 рази за рахунок інвестицій у основні засоби та зростанням середньорічної вартості оборотних активів на 13,5%.

Аналізуючи показники ефективності використання ресурсів підприємства варто відмітити, що фондovіддача зросла на 15,5% протягом 2022-2024 рр., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Фондоозброєність працівників підприємства також збільшилася в 3,6 рази внаслідок зростання інвестицій в необоротні активи підприємства. Даний показник зріс, незважаючи на те, що чисельність персоналу збільшилася на 27,4%. Варто відмітити також, що продуктивність праці працівників збільшилася на 18,2%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства також збільшився на 32,6% протягом 2022-2024 рр. Дані показники комплексно характеризують високу ефективність менеджменту підприємства, адже незважаючи на складні політики-економічні умови підприємство забезпечує приріст основних показників-індикаторів ефективності.

Майно підприємства та джерела його формування за балансом аналізуються за допомогою вертикального та горизонтального аналізу, методика якого була розглянута раніше, а результати представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2234,4	6,5	3357,7	7,5	12431,1	22,9	10196,7	в 4,6 р.б.	16,4
в т.ч. основні засоби	763,1	2,2	1507,5	3,4	6237,2	12,2	5474,1	в 17,2 р.б.	10,0
2. Оборотні активи	32021,2	93,5	41264,1	92,5	41837,9	77,1	9816,7	30,7	-16,4
в т.ч. запаси	27411,6	80,0	33725,8	75,6	33252,6	61,3	5841	21,3	-18,7
дебіторська	356,7	1,0	674,6	1,5	574,9	1,1	218,2	61,2	0,1

заборгованість									
грошові кошти	12,9	0,0	1874,1	4,2	12,3	0,0	-0,6	-4,7	0,0

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	7829,4	22,9	13586,2	30,4	20322,3	37,7	12492,9	159,6	14,8
нерозподілений прибуток	6396,2	18,7	11783,0	26,4	18519,1	34,2	12122,9	189,5	15,5
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	26426,2	77,1	31035,6	69,6	33946,7	62,3	7520,5	28,5	-14,8
БАЛАНС:	34255,6	100	44621,8	100	54269,0	100	20013,4	58,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Вертикальний аналіз балансу підприємства за 2022–2024 роки, табл. 2.5 свідчить про поступову зміну структури активів і пасивів, що відображає переорієнтацію з оборотних на оборотні активи та посилення фінансової стабільності. У 2022 році активи переважно склалися з оборотних активів – 93,5%, серед яких домінували запаси – 80,0%, в той час як необоротні активи становили лише 6,5%. До 2024 року частка необоротних активів зросла до 22,9%, зокрема основні засоби на – 12,2%, а оборотні активи зменшилися до 77,1%, з запасами на рівні 61,3%; дебіторська заборгованість залишилася стабільною на рівні 1,0–1,5%, а грошові кошти коливалися від 0,0% до 4,2%.

Щодо пасивів, то у 2022 році поточні зобов'язання переважали і складали – 77,1%, а власний капітал – 22,9%, зокрема нерозподілений прибуток становив 18,7%. У 2024 році частка власного капіталу зросла до 37,7%, нерозподілений прибуток складав вже 34,2%, а поточні зобов'язання зменшилися до 62,3%, що вказує на покращення структури фінансування та зниження залежності від короткострокових джерел.

Горизонтальний аналіз демонструє значне зростання загального балансу з 34255,6 тис. грн у 2022 році до 54269,0 тис. грн у 2024 році або на 58,4%, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. Необоротні активи зросли в 4,6 рази, переважно за рахунок основних засобів, зростання яких відбулося в

17,2 рази, тоді як оборотні активи збільшилися на 30,7%, з помітним приростом запасів на 21,3% та дебіторської заборгованості на 61,2%.

В пасивах підприємства відбулося значне зростання власного капіталу на 159,6%, нерозподілений прибуток збільшився на 189,5%, в той час як поточні зобов'язання зросли на 28,5%, що загалом вказує на позитивну динаміку, але з ризиком накопичення запасів та залежності від кредиторів.

Аналіз формування фінансових результатів підприємства дає можливість співставити доходи з витратами на їх отримання, що допомагає впроваджувати ряд заходів щодо їх оптимізації та зменшення, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	83063,7	116576,4	125128,9	42065,2	50,6
Собівартість реалізованої продукції	72846,4	104777,4	109639,2	36792,8	50,5
Інші операційні доходи	2761,9	1558,5	1306,0	-1455,9	-52,7
Інші операційні витрати	10761,7	6788,2	10536,6	-225,1	-2,1
Інші доходи	0	0	1959,8	1959,8	X
Разом доходи	85825,6	118134,9	128394,7	42569,1	49,6
Разом витрати	83608,1	111565,6	120175,8	36567,7	47,7
Фінансовий результат до оподаткування	2217,5	6569,3	8218,9	6001,4	в 2,7 р.б.
Чистий фінансовий результат	1813,5	5386,8	6736,1	4922,6	в 2,7 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Так як підприємство подає скорочену фінансову звітність, яка не відображає весь спектр його витрат то в табл. 2.6 охоплено лише ключові операційні доходи та витрати, собівартість реалізованої продукції, а також агреговані підсумки, без деталізації адміністративних, маркетингових, фінансових чи інших непрямих витрат. Це обмежує повну оцінку ефективності управління витратами та може маскувати потенційні проблеми, такі як приховані збитки від неопераційної діяльності чи вплив інфляції на реальну прибутковість.

Згідно з даними, підприємство демонструє стійке зростання ключових показників за період 2022–2024 років, з фокусом на розширення операційної діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 50,6%, що свідчить про успішне збільшення обсягів продажів, можливо, завдяки розширенню ринку чи покращенню асортименту. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла на 50,5%) практично пропорційно доходу, що вказує на стабільну прибутковість від основної діяльності, але може сигналізувати про зростання сировинних витрат чи неефективність виробництва. Інші операційні доходи зменшилися 52,7%, що могло бути зумовлено скороченням побічних джерел надходжень, тоді як інші операційні витрати практично не змінилися, демонструючи контроль над ними. Поява інших доходів у 2024 році додатково підтримало загальний ріст доходів на 49,6%.

Загалом, зростання доходів на 49,6%, перевищило зростання витрат, яке відбулося на 47,7%, що призвело до значного покращення фінансового результату до оподаткування – зростання відбулося в 2,7 рази. Позитивна динаміка вказує на посилення прибутковості, але залежність від основного доходу робить підприємство вразливим до ринкових коливань.

Завершимо діагностику фінансово-господарського стану аналізом коефіцієнтів, який базується на розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів, які відображають ліквідність, фінансову стабільність, ефективність використання активів та рентабельність підприємства за період 2022–2024 років. Цей аналіз дозволяє оцінити здатність компанії виконувати свої зобов'язання, ступінь залежності від залучених коштів, а також ефективність господарської діяльності, табл. 2.7.

Аналіз показників свідчить про змішану динаміку фінансового стану підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності залишався, що перевищує мінімальний норматив (1,0), вказуючи на достатню здатність покривати поточні зобов'язання, хоча зростання припинене. Коефіцієнт автономії зріс на 0,15 пунктів, а коефіцієнт фінансової стабільності на 0,30 пунктів, що свідчить про

покращення незалежності від позичених коштів і посилення фінансової стійкості.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,21	1,33	1,23	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	0,1	0,0	–
Чистий оборотний капітал	5595	10228,5	7891,2	2296,2
Коефіцієнт автономії	0,23	0,30	0,38	0,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,30	0,44	0,60	0,30
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,17	0,25	0,19	0,02
Коефіцієнт оборотності активів	2,19	2,96	2,53	0,34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,61	8,58	6,16	-4,45
Рентабельність господарської діяльності, %	2,17	4,83	5,61	3,44
Рентабельність власного капіталу, %	23,16	39,65	33,15	9,99
Рентабельність продукції, %	2,49	5,14	5,61	3,12

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Водночас рентабельність господарської діяльності збільшилася на 3,44%, що може вказувати стабільно зростаючу ефективність менеджменту підприємства. Рентабельність власного капіталу зросла з 23,16% до 33,15% або на 9,99%, а рентабельність продукції – з 2,49% до 5,61% або на 3,12%, відображаючи підвищення ефективності використання ресурсів протягом 2022-2024 рр.

Проте зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу на 4,45 об. в рік та стабільність коефіцієнта абсолютної ліквідності сигналізують про обмежену ліквідність і можливі труднощі з негайним погашенням боргів, що потребує додаткового моніторингу.

2.3. Оцінка результативності менеджменту підприємства

Результативність менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан», підприємства, що спеціалізується на виробництві металопластикових вікон і дверей, є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ефективність менеджменту проявляється через динаміку загальних економічних показників діяльності, які відображають, наскільки раціонально підприємство використовує свій виробничий потенціал, включаючи фінансові, організаційні, трудові та матеріальні ресурси.

Наразі на ТОВ «Фабрика вікон «Океан» відсутня окрема посадова особа, відповідальна за систематичне вимірювання ефективності менеджменту. Ці функції виконуються генеральним директором, фінансовою службою і бухгалтерією, що може обмежувати глибину та точність аналізу через брак спеціалізованого підходу.

Для комплексної оцінки рівня організації управління на підприємстві необхідно дослідити загальні показники ефективності, які характеризують управління персоналом, основними засобами, матеріальними ресурсами та іншими ключовими аспектами діяльності. Водночас введені нами спеціальні показники оцінки результативності менеджменту дозволять отримати детальніше уявлення про результативність управлінських процесів ТОВ «Фабрика вікон «Океан».

Так як, загальна оцінка результативності менеджменту базується на аналізі ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, то особлива увага приділяється таким аспектам, як раціональність експлуатації основних засобів, оптимізація трудових ресурсів і підвищення загальної продуктивності. Саме тому, наше дослідження ми розпочали з аналізу ефективності використання основних засобів (табл. 2.8).

Аналіз даних, наведених в табл. 2.8 свідчить про значне зростання середньорічної вартості необоротних активів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» з 1358,55 тис. грн у 2022 році до 7894,4 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 4,8 рази, що вказує на суттєві інвестиції в основні засоби шляхом модернізації обладнання. Фондоозброєність зросла на 94,81 тис. грн/ ос., що

відображає підвищення технічного оснащення працівників, сприяючи потенційному зростанню продуктивності. Водночас фондовіддача, яка характеризує ефективність використання основних засобів, зросла на 0,34 грн., що свідчить про покращення віддачі від активів на ефективність нових інвестицій. Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився у 3 рази, а коефіцієнт зносу знизився на 0,34 грн., що підтверджує активне оновлення парку обладнання та зростання його придатності. В той же час, коефіцієнт рентабельності основних засобів різко знизився з 2,38 до 1,08, що може бути пов'язано з високими витратами на модернізацію, які ще не окупилися.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +, -
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1358,55	2796,05	7894,4	6535,85
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1628,70	2428,68	1925,06	296,36
Фондовіддача, тис. грн. / тис. грн.	2,19	2,96	2,53	0,34
Фондомісткість, тис. грн. / тис. грн.	0,46	0,34	0,40	-0,06
Фондоозброєність, тис. грн. / ос.	26,64	58,25	121,45	94,81
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,68	0,55	0,34	-0,34
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,32	0,45	0,66	0,34
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,03	0,07	0,12	0,09
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,11	0,10	0,08	-0,03
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	2,38	3,57	1,08	-1,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Внаслідок оновлення обладнання продуктивність праці зросла на 296,35 тис. грн./ ос. що вказує на швидку адаптацію персоналу до нових технологій. Фондомісткість знизилася на 0,06 грн., що є позитивним, оскільки свідчить про зменшення залежності виручки від обсягу основних засобів. Коефіцієнт вибуття основних засобів знизився на 0,03 пункти, що вказує на зменшення списання застарілого обладнання, ймовірно, через його заміну новими

активами. Загалом, дані свідчать про активну модернізацію та покращення стану основних засобів, але зниження рентабельності вимагає додаткового аналізу, зокрема щодо ефективності управлінських рішень. Для підвищення результативності рекомендується посилити контроль за окупністю нових активів і навчанням персоналу.

Наступним ключовим аспектом діяльності підприємства є використання його матеріальних ресурсів, аналіз ефективності якого наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка використання матеріальних ресурсів підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
Собівартість продукції, тис. грн.	72846,4	104777,4	109639,2	36792,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	36604,1	36642,65	41551,0	4946,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	2,27	3,18	3,01	0,74
Коефіцієнт завантаження 1 обороту оборотних засобів	0,44	0,31	0,33	-0,11
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	160,79	114,78	121,26	-39,53
Рентабельність оборотних активів, %	4,95	14,70	16,21	11,26

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, наведеними в табл. 2.9 можна відмітити, що оцінка показників використання матеріальних ресурсів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» демонструє позитивну динаміку за 2022–2024 роки, хоча є аспекти, що потребують уваги.

Собівартість продукції збільшилася на 36792,8 тис. грн., що може відображати як зростання обсягів виробництва, так і підвищення цін на сировину, таку як: ПВХ-профіль, фурнітура Siegenia/Vorne. Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 49469 тис. грн., а оборотність оборотних активів пришвидшилася на 0,74 об. в рік, що вплинуло на зменшення тривалості одного обороту оборотних активів на 39,53 дні, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Коефіцієнт завантаження одного обороту знизився на 0,11 пунктів, вказуючи на зменшення витрат на одиницю обороту. Найвизначнішим є

зростання рентабельності оборотних активів на 11,26%, що демонструє здатність підприємства генерувати більший прибуток від матеріальних ресурсів незважаючи на стрімке зростання собівартості.

Дослідження трудових ресурсів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» в контексті оцінки результативності менеджменту є необхідним, оскільки персонал відіграє ключову роль у реалізації основної господарської діяльності – виробництва металопластикових вікон і дверей. Аналіз таких показників, як продуктивність праці, плинність кадрів та інших, дозволяє оцінити, наскільки ефективними є управлінські рішення, які на підприємстві формуються керівництвом.

Вивчення трудових ресурсів, представлене в табл. 2.10, допомагає виявити слабкі місця в організації управління, зокрема в координації підрозділів чи навчанні персоналу для роботи з сучасним обладнанням Elumatec, CMS, і розробити рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.10

Аналіз трудових ресурсів підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	51	48	65	14
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1628,70	2428,68	1925,06	296,36
Фондоозброєність, тис. грн./тис. грн.	26,64	58,25	121,45	94,81
Фонд оплати праці, тис. грн.	12240	12672	19500	7260
Коефіцієнт обороту найманих працівників	0,12	0,14	0,08	-0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,26	0,16	-0,06
Зарплатомісткість продукції, тис.грн./тис. грн.	0,15	0,11	0,16	0,01
Трудомісткість	1,25	1,23	1,09	-0,16
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн. фонду оплати праці, грн.	6,79	9,20	6,42	-0,37
Чистий прибуток на 1 грн. фонду оплати праці, грн.	0,15	0,43	0,35	0,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.10 можна відмітити, що в сфері управління персоналом на підприємстві відбулися як позитивні зміни, так і підприємство стикнулося з рядом викликів. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 14 осіб, що пов'язано з розширенням виробництва та модернізацією обладнання. Продуктивність праці зросла на 296,36 тис. грн./ос., що вказує на адаптацію працівників до нових технологій. Фондоозброєність значно збільшилася – в 3,6 рази, що підтверджує зростання технічного оснащення працівників. Фонд оплати праці зріс на 7260 тис. грн., що відображає підвищення як рівня зарплат, так і чисельності персоналу. Позитивним є зниження коефіцієнта обороту найманих працівників – на 0,04 пункти та плинності кадрів – на 0,06 пунктів, що вказує на стабілізацію трудового колективу та покращення умов праці.

Водночас деякі показники свідчать про виклики в управлінні трудовими ресурсами. Зарплатомісткість продукції зросла з 0,15 до 0,16 тис. грн./тис. грн., що може вказувати на зростання витрат на оплату праці відносно виручки, особливо з урахуванням зниження чистого доходу від реалізації на 1 грн фонду оплати праці на 0,37 пунктів. Трудомісткість продукції знизилася на 0,16 пунктів, що є позитивним, оскільки свідчить про зменшення витрат праці на одиницю продукції за рахунок оновлення обладнання. Чистий прибуток на 1 грн фонду оплати праці зріс на 0,2 пункти, що демонструє підвищення ефективності використання трудових ресурсів у генеруванні прибутку.

Оскільки капітал підприємства є основним джерелом забезпечення його виробничо-господарської діяльності, необхідно провести аналіз ефективності управлінських рішень щодо його формування та використання, результати якого представлені в табл. 2.11.

Дані, проаналізовані в табл. 2.11 показують, що ТОВ «Фабрика вікон «Океан» за період 2022–2024 років значно наростило капітал, що відображає активну інвестиційну та фінансову діяльність. Середньорічна вартість активів зросла на 11482,75 тис. грн., а власний капітал збільшився – на 12492,9 тис. грн., що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства, завдяки

реінвестуванню прибутку. Залучений капітал також зріс на 7520,5 тис. грн. вказуючи на активне використання позикових коштів для модернізації обладнання.

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,15 пунктів, а коефіцієнт фінансової стабільності подвоївся, що демонструє зростання фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт покриття інвестицій зріс на 0,13 пунктів, що вказує на кращу здатність покривати довгострокові зобов'язання. Однак коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним капіталом зріс лише на 0,02 пункти, що може свідчити про обмежену ліквідність для поточних операцій.

Таблиця 2.11

Аналіз ефективності використання капіталу підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн.	37962,65	39438,7	49445,4	11482,75
Середньорічна вартість власного капіталу підприємства, тис. грн.	7829,4	13586,2	20322,3	12492,9
Середньорічна вартість залученого капіталу підприємства, тис. грн.	26426,2	31035,6	33946,7	7520,5
Коефіцієнт автономії	0,23	0,30	0,38	0,15
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним капіталом	0,17	0,25	0,19	0,02
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,26	0,31	0,39	0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,30	0,44	0,60	0,30
Рентабельність активів, %	4,78	13,65	13,62	8,84
Рентабельність власного капіталу, %	23,16	13,66	33,15	9,99
Рентабельність залученого (позикового) капіталу, %	6,86	17,76	19,84	12,98

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рентабельність капіталу також демонструє позитивну динаміку. Рентабельність активів зросла на 8,84%, а рентабельність залученого капіталу – на 12,98%, що вказує на ефективне використання як власних, так і позикових ресурсів для генерування прибутку. Рентабельність власного капіталу зросла на 9,99%, що може бути пов'язано модернізацією обладнання.

Оборотні кошти ТОВ «Фабрика вікон «Океан» являють собою частину оборотних активів, яка спрямовується на фінансування виробничої діяльності

підприємства та повністю використовується протягом одного виробничого циклу. На відміну від загальних матеріальних ресурсів, що охоплюють усі оборотні активи, оборотні кошти включають грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного кругообігу виробничих фондів і фондів обігу, аналіз яких представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності використання оборотних коштів

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	22781,2	36274,5	33839,8	11058,6
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об. в рік	3,65	3,21	3,70	0,05
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,274	0,312	0,270	-0,004
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	100,00	113,71	98,65	-1,35
Рентабельність оборотних коштів, %	7,96	14,85	19,91	11,95

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.12 можна зробити наступні висновки. Середні залишки оборотних коштів зросли на 11058,6 що може бути пов'язано як із розширенням виробництва, так і зростанням цін на сировину. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 0,05 об. в рік, а тривалість одного обороту скоротилася на 1,35 день, що свідчить про прискорення кругообігу коштів. Коефіцієнт завантаження майже не змінився. Він розраховується як відношення середніх залишки оборотних коштів до виручка від реалізації продукції і вказує на незмінну ефективність використання коштів на одиницю виручки. Найвизначнішим є зростання рентабельності оборотних коштів на 11,95%, що демонструє ефективніше генерування прибутку від оборотних активів.

Для підведення підсумків оцінки результативності загальної системи менеджменту підприємства скористаємося методикою, в основі якої лежить 6 груп показників: результативності управління підприємством, економічної

результативності, досягнення соціально-економічних цілей, використання елементів структури управління, показники інформованості виконання договірних відносин. Дані показники відображають здатність апарату управління оптимізувати використання ресурсів підприємства та досягати стратегічних цілей. Аналіз загальної результативності менеджменту представлений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз загальної результативності менеджменту підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Показники оцінки результативності управління підприємством				
Рентабельність продукції, %	2,49	5,14	5,61	3,12
Коефіцієнт плинності персоналу	0,22	0,26	0,16	-0,06
Зарплатомісткість продукції	0,15	0,11	0,16	0,01
Коефіцієнт реклаमाцій	0,004	0,003	0,002	-0,002
Показники досягнення економічної результативності				
Економічність праці апарату управління	0,08	0,10	0,11	0,03
Результативність праці в системі управління	0,81	0,82	0,84	0,03
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	0,19	0,20	0,21	0,02
Показники досягнення соціально-професійних цілей				
Коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю	0,87	0,87	0,90	0,03
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,06	0,10	0,11	0,05
Результативність виконання обов'язків	0,86	0,88	0,89	0,03
Показники рівня раціональності використання елементів структури управління				
Гнучкість організаційної структури управління	0,73	0,76	0,81	0,08
Керованість	0,79	0,81	0,84	0,05
Показники, що характеризують інформованість				
Частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище	0,14	0,14	0,14	0,00
Частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища	0,08	0,08	0,08	0,00
Показники, що характеризують виконання договірних умов				
Відхилення в вартості виконання договору, %	0,11	0,09	0,07	-0,04
Відхилення в терміні виконання договору, дні	5	3	2	-3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, представлених в табл. 2.13 свідчить про поступове покращення показників результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» у 2022–2024 роках, хоча є аспекти, які потребують уваги. У групі

показників оцінки результативності управління підприємством коефіцієнт плинності персоналу знизився на 0,06 пунктів, що вказує на стабілізацію трудового колективу, ймовірно, завдяки покращенню умов праці чи мотивації. Коефіцієнт рекламаций зменшився на 0,002 пункти, що підтверджує високу якість продукції (металопластикових вікон і дверей) і відповідає галузевим стандартам (0,4–1,0% для ПВХ-вікон). Відповідність за рентабельністю також демонструє зростання – на 3,12%. Зарплатомісткість зросла на 0,01 пункт, що вказує на підвищення витрат на оплату праці відносно виручки підприємства.

Показники економічної результативності та соціально-професійних цілей також демонструють позитивну динаміку. Економічність праці апарату управління зросла на 0,03 пункти, та результативність праці в системі управління також збільшилася на 0,03 пункти, що свідчить про покращення ефективності управлінських процесів, хоча зростання витрат (залежність оплати праці від виручки зросла з 0,19 пунктів до 0,21 пункту), що вказує на потребу в кращому контролі. Соціально-професійні показники, такі як коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю, який збільшився на 0,03 пункти та коефіцієнт підвищення кваліфікації, який також збільшився на 0,05 пункти, відображають зростання професійного рівня персоналу, що сприяє результативності виконання обов'язків з 0,86 пунктів до 0,89 пунктів, або на 0,03 пункти. Показники раціональності структури управління, зокрема гнучкість зросла на 0,08 пунктів і керованість – на 0,05 пунктів, що вказують на вдосконалення організаційної структури, що є важливим для швидкого реагування на ринкові зміни.

Показники інформованості залишилися стабільними. Частка підрозділів, що вивчають зовнішнє середовище залишилася незмінно, і, як нами було зауважено в п. 2.1. роботи підприємству не вистачає окремого маркетингового підрозділу або хоча б аналітичної групи в складі відділу продажів, що суттєво обмежує глибину та оперативність отримання ринкової інформації. Саме тому, частка управлінського персоналу, залученого до даного процесу залишилася незмінною.

В той же час, виконання договірних умов покращилися. Відхилення в вартості виконання договорів знизилося на 0,04 пункти, а в термінах виконання на 3 дні, що вказує на підвищення надійності та дисципліни у виконанні зобов'язань.

Узагальнюючи дослідження щодо результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» демонструє позитивну динаміку завдяки покращенню якості управління ресурсами, зниженню плинності кадрів і підвищенню дисципліни виконання договорів. Однак зростання витрат на оплату праці вказують на потребу в оптимізації управлінських процесів, а відсутність спеціалізованої посади для оцінки комплексної результативності менеджменту обмежує системність аналізу та швидкість реагування на виклики.

Таким чином, проведений аналіз показав, що, попри загальну позитивну динаміку фінансових і виробничих показників, система управління результативністю менеджменту підприємства має ряд недоліків в п'яти ключових сферах. Саме ці недоліки стримують перехід до вищого рівня конкурентоспроможності та сталого розвитку.

1. Фінансовий менеджмент підприємства. Відсутній системний моніторинг рентабельності вкладених інвестицій, коефіцієнт рентабельності основних засобів знизився з 2,38 до 1,08, немає чіткого контролю за зростанням зарплатомісткості та чистим доходом на 1 грн ФОП, який знизився на 0,37. Фінансові рішення приймаються інтуїтивно, без регулярного сценарного планування та аналізу чутливості до зміни цін на сировину чи курсу валют.

2. Операційна діяльність, зокрема виробничі процеси. Незважаючи на значні інвестиції в обладнання, відсутній механізм швидкого виявлення «вузьких місць» та оцінки окупності нового обладнання. Зростання собівартості на 50,5% випереджає зростання доходу, а контроль браку та рекламаций інтуїтивний, і здійснюється без використання сучасних інструментів.

3. Кадрова діяльність підприємства. На підприємстві відсутня посада у функціонал якої входило б вивчення питань з оцінки результативності менеджменту. Хоча плинність кадрів і знизилася, але залишається доволі

високою для галузі – на рівні 16%, а мотивація персоналу не прив’язана до КРІ керівників. Навчання персоналу на підприємстві проводиться епізодично, без індивідуальних планів розвитку та оцінки психологічного капіталу працівників.

4. Маркетингова активність підприємства. Маркетингова стратегія реагує на ринкові зміни із запізненням: частка підрозділів, що системно вивчають зовнішнє середовище – лише 14,3 %. Відсутня чітка оцінка ефективності рекламних кампаній, роботи з дилерами та участі в тендерах Prozorro. Клієнтоорієнтованість не вимірюється регулярними NPS-опитуваннями.

5. Динаміка бізнес-процесів. Підприємство має низьку гнучкість до змін: коефіцієнт гнучкості організаційної структури – 0,81, а швидкість прийняття рішень обмежена ієрархією. Відсутній регулярний аудит бізнес-процесів, через що впровадження нових технологій (наприклад, повна автоматизація) затягується, а інновації ініціюються лише «згори».

Висновки до розділу 2

Об’єктом дослідження обрано ТОВ «Фабрика вікон «Океан» метою діяльності якого є забезпечення вітчизняного ринку високоякісними, енергоефективними та довговічними металопластиковими віконними та дверними конструкціями, що відповідають сучасним стандартам якості та екологічності. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Фабрика вікон «Океан»» свідчить про ефективну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами (виробництво, логістика, продажі, монтаж) та сприяє оперативному прийняттю рішень.

Підприємство демонструє стійке зростання ключових економічних показників. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 50,6% за 2022–2024 роки, а чистий прибуток – у 2,7 рази. Впровадження сучасного обладнання, такого як, ELUMATEC, CMS та відповідність стандартам ISO 9001 дозволяють підтримувати високу якість продукції, зокрема ПВХ-вікон із низькою теплопровідністю 0,79 Вт/м²К та звукоізоляцією Rw 38 дБ.

Фінансово-економічна діагностика підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Так, середньорічна вартість активів зросла на 30,2%, необоротних активів збільшилася – у 4,8 рази, а власний капітал зріс – на 159,6%, що відображає активну модернізацію та зміцнення фінансової стабільності. Показники ефективності використання ресурсів збільшилися. Так, показник фондівдачі зріс на 0,34 грн., оборотності оборотних активів на 0,74 об. в рік та продуктивності праці – на 296,36 тис. грн./ ос., що свідчать про раціональне управління підприємством та досить ефективну систему менеджменту. Водночас відбулося зростання зарплатомісткості продукції на 0,01 та зниження рентабельності основних засобів на 54,6%, що вказує на потребу в оптимізації витрат і контролі окупності інвестицій, особливо в умовах високої собівартості, величина якої збільшилася на 50,5%.

Результативність менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»» проявляється у покращенні ключових показників таких як: зниження плинності кадрів на 0,06, зменшення рекламацій на 0,002 пункти та скорочення відхилень у виконанні договорів за вартістю на 0,04% та за терміном – на 3 дні. Показники гнучкості організаційної структури та її керованості збільшилися на 0,08 пунктів та на 0,05 пунктів відповідно, що забезпечують адаптивність до ринкових умов, та зростання рентабельності господарської діяльності на 3,44% і власного капіталу на 12492,9 тис. грн., що підтверджує ефективність управлінських рішень.

Виявлено ряд недоліків в управлінні результативністю менеджменту підприємства, які охоплюють наступні сфери, зокрема: фінансовий менеджмент, операційна діяльність, кадрова діяльність, маркетингова діяльність та динаміка бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення управління результативністю менеджменту підприємства

Проведений аналіз фінансово-економічного стану та результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» засвідчив, що підприємство перебуває в стабільному фінансовому стані, а ефективність управлінської діяльності є достатньо високою. Це підтверджується позитивною динамікою ключових економічних показників, таких як зростання чистого доходу, прибутку, підвищення ефективності використання основних засобів, оборотних активів і трудових ресурсів, а також зниження плинності кадрів і рекламацій.

Однак, для подальшого підвищення результативності управлінської діяльності керівництву ТОВ «Фабрика вікон «Океан» рекомендується розробити дієвий загальний механізм управління результативністю менеджменту підприємства, який буде спрямований на підвищення результативності менеджменту, який забезпечить підвищення результативності кожного з зазначених напрямів, які було окреслено у попередньому розділі роботи.

Оцінка результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» дала можливість виявити п'ять ключових управлінських ризиків, які, попри позитивну динаміку доходу, зростання відбулося на 50,6%, рентабельності активів – на 8,84 % та зниження плинності кадрів – з 0,26 пунктів до 0,16 пунктів, суттєво стримують потенціал підприємства. Для їх усунення та переходу до якісно нового рівня управління пропонується шість

взаємопов'язаних заходів, які мають бути реалізовані протягом 2026–2028 років.

У сфері фінансового менеджменту на сьогодні відсутній системний моніторинг рентабельності інвестицій: коефіцієнт рентабельності основних засобів знизився з 2,38 до 1,08, зарплатомісткість зросла на 0,01 пункти, а чистий дохід на 1 грн ФОП скоротився на 0,37 пункти. Фінансові рішення часто приймаються інтуїтивно, без сценарного планування та аналізу чутливості до зростання цін на ПВХ-профіль чи фурнітуру Siegenia/Vorne. Саме тому, нами рекомендується запровадити щомісячний фінансовий аудит з автоматичним розрахунком окупності кожного проєкту та сценарним моделюванням: базовий, песимістичний, оптимістичний сценарії. Одночасно пропонується створити резервний фонд ліквідності в розмірі 10% місячного обороту та обмежити зростання зарплатомісткості до рівня не вище 0,14 грн на 1 грн виручки. Це дозволить уникнути ситуації, коли значні капітальні вкладення не дають пропорційної віддачі через відсутність системного контролю.

В операційній діяльності, попри інвестиції в обладнання, а саме, зростання основних засобів у 4,8 рази, відсутній механізм швидкого виявлення «вузьких місць» та оцінки окупності ліній Elumatec і CMS. Зростання собівартості – 50,5 % випереджає зростання доходу, а контроль браку та рекламаций залишається інтуїтивним. Саме тому, для усунення даних проблем нами рекомендується запустити регулярний Lean-аудит усіх ліній з фіксацією «вузьких місць» і термінів окупності, а також впровадити цифрову фотореєстрацію етапів монтажу. Це знизить кількість рекламаций до <0,1 %, скоротить витрати на брак на 20–25 %, підвищить імідж підприємства і підвищить його лояльність серед постійних та потенційних клієнтів.

У кадровій політиці на підприємстві відсутня посада до функціональних обов'язків якої входило б оцінювання результативності менеджменту. Також плінність кадрів, яка у 2024 р. становила 16 % залишається високою для галузі. Мотивація персоналу не прив'язана до КРІ керівників, адже навчання персоналу проводиться епізодично. Рекомендується до функціональних

обов'язків головного інженера додати здійснення систематичного моніторингу та оцінки результативності системи менеджменту підприємства, зокрема: аналіз досягнення стратегічних і операційних цілей, ефективності бізнес-процесів, рівня задоволеності клієнтів та персоналу, відповідності вимогам стандартів ISO 9001, ISO 22000, HACCP. Він повинен готувати щоквартальні звіти для вищого керівництва та пропозиції щодо коригувальних і запобіжних дій. Також рекомендується прив'язати 30 % премії керівників до зниження плинності та зростання залученості в підрозділі, а також запускати щорічну програму навчання, яке б передбачало не менше 40 годин на працівника, з акцентом на лідерські навички та роботу з обладнанням. Це знизить плинність персоналу на 8–10%.

У маркетинговій активності частка підрозділів, що системно вивчають зовнішнє середовище, становить лише 14,3 %, а оцінка ефективності таких каналів, як: Prozorro, дилери, «Епіцентр К» взагалі відсутня. Рекомендується запровадити регулярні NPS-опитування клієнтів (щоквартально) та аналіз ROMI кожного каналу, переглянути позиціонування з фокусом на «надійні енергоефективні вікна з гарантією 10 років і повним сервісом». Це підвищить показник NPS (лояльності клієнтів) до ≥ 80 і збільшить частку повторних замовлень.

У динаміці бізнес-процесів коефіцієнт гнучкості структури становить 0,81 пункт, а дублювання функцій знижує швидкість проходження інформації та прийнятих рішень. Рекомендується провести аудит структури управління з метою скорочення рівнів узгодження на 40%, делегування повноважень на рівень майстрів і впровадження цифрової платформи, наприклад, Orgadata LogiKal для автоматизації замовлень і монтажу. Це підвищить гнучкість структури управління до $\geq 0,90$ та прискорить обробку замовлень на 30–40 %.

Системне впровадження цих шести напрямів протягом 2026–2028 років дозволить ТОВ «Фабрика вікон «Океан» не лише усунути виявлені недоліки, а й створити сучасну, гнучку та орієнтовану на людину систему менеджменту, яка забезпечить стійке зростання продуктивності, рентабельності та

конкурентоспроможності навіть у найскладніших умовах. Відмітимо, що успішна реалізація запропонованих заходів забезпечується дієвим механізмом, який гарантує чітку координацію, постійний моніторинг і швидке коригування всіх заходів. Також зауважимо, що всі кроки щодо реалізації даних напрямів пропонується на підприємстві закріпити «Програмою підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на 2026–2028 роки».

Запропонований економічний механізм є чітким, поетапним і повністю адаптованим до реалій підприємства, який гарантує, що всі п'ять ключових напрямів – фінансовий менеджмент, операційна діяльність, кадрова діяльність, маркетингова активність та динаміка бізнес-процесів – будуть реалізовані системно, з вимірюваними результатами та постійним контролем. Він побудований таким чином, щоб кожний етап прямо усував виявлені недоліки та переводив управління на якісно новий рівень, рис. 3.1.

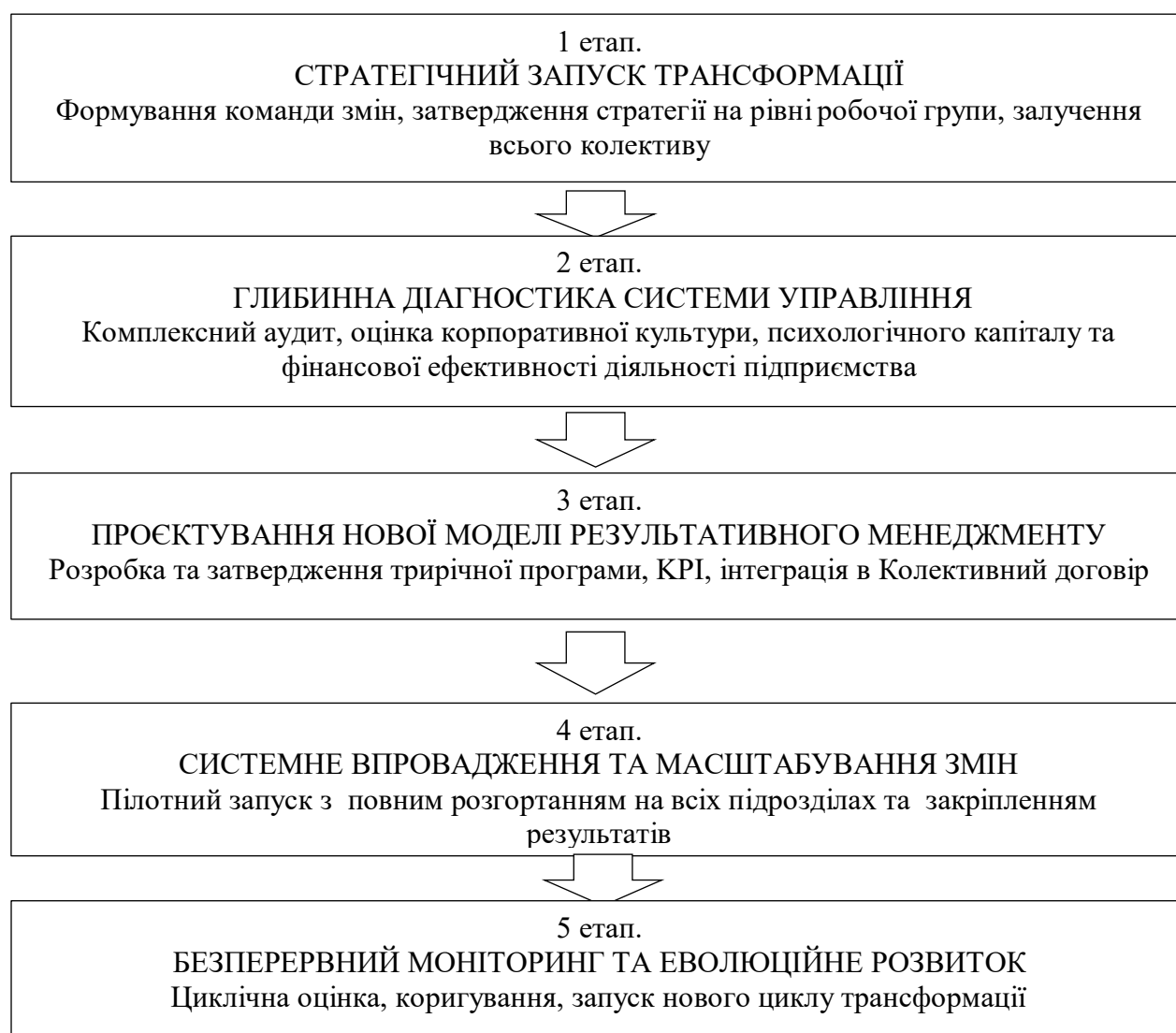


Рис. 3.1. Економічний механізм управління результативністю менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На першому етапі (січень–лютий 2026 р.) створюється постійно діюча робоча група з результативності менеджменту у складі генерального директора, фінансового директора, комерційного директора, начальника виробництва, начальника відділу кадрів, начальника відділу логістики і зовнішнього консультанта. Група відповідає за координацію всіх п'яти напрямів і щомісяця звітує перед колективом та власником. Одночасно проводиться повторна діагностика за всіма виявленими проблемами: аналіз окупності інвестицій, аудит «вузьких місць» у виробництві, оцінка психологічного капіталу, NPS-опитування клієнтів і аудит бізнес-процесів.

На другому етапі (березень–квітень 2026 р.) формується та затверджується «Програма підвищення результативності менеджменту на 2026–2028 рр.», яка стає частиною Колективного договору. У ній прописано цільові KPI за кожним напрямом, такі як, зниження плинності персоналу до 10 %, скорочення часу на прийняття рішень на 30 % і механізми контролю. Програма проходить відкрите обговорення з колективом, щоб кожен працівник відчував причетність до змін.

Третій етап протягом 2026 р. – пілотне впровадження в двох найбільших цехах і відділі продажів. Запускається well-being програма, вводяться KPI для керівників, починається навчання, тестується нова система комунікації та перші елементи автоматизації бізнес-процесів діяльної підприємства Orgadata LogiKal. За результатами пілоту вносяться коригування, після чого програма розгортається на все підприємство.

Четвертий етап – 2026–2028 рр. відбувається повномасштабне впровадження та закріплення результатів. Усі заходи виходять на планові показники, проводить повний перегляд структури управління, а саме, скорочення бюрократії, делегування повноважень, завершується автоматизація,

вводиться нова система мотивації. До кінця 2028 року досягаються цільові значення всіх KPI, формується нова культура – гнучка, клієнтоорієнтована, з високою залученістю клієнтів.

П'ятий етап – постійний моніторинг і коригування отриманих результатів, починаючи з 2026 р. безперервно. Щоквартально вимірюються 20 ключових показників: плинність, продуктивність, окупність інвестицій тощо. Раз на рік варто здійснювати повний аудит і оновлення програми на наступні 3 роки. Робоча група має право зупиняти неефективні заходи та перерозподіляти бюджет.

Такий п'ятиетапний механізм гарантує, що всі п'ять напрямів будуть реалізовані не як окремі «проекти», а як єдина система, яка прямо усуває виявлені недоліки (низька гнучкість, відсутність контролю ROI, слабка мотивація, відставання в маркетингу та інноваціях) і переводить менеджмент підприємства на якісно новий рівень результативності.

Як вже було зазначено, всі основні заходи реалізації економічного механізму мають бути забезпечені розробкою та впровадженням «Програми підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на 2026–2028 роки». Адже після завершення розробки та затвердження «Програми підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на 2026–2028 роки» розпочинається етап її практичного впровадження, який має безперервно-циклічний характер і базується на принципі «точно в строк» (just-in-time). Це означає, що кожен захід запускається лише тоді, коли створено всі необхідні передумови, а саме: сформовано бюджет, визначено відповідальні особи, та забезпечено підтримку колективу, що мінімізує ризики провалу та забезпечує максимальну ефективність використання ресурсів.

Упровадження здійснюється поетапно:

- 2026 рік – пілотний запуск у двох найбільших виробничих цехах і відділі продажів, що передбачає перші KPI для керівників, базові тренінги;

- 2027 рік – повне розгортання на всіх підрозділах, інтеграція в Колективний договір, запуск автоматизації та системи визнання;

- 2028 рік – закріплення результатів, досягнення цільових показників, наприклад, зниження плинності працівників та зростання продуктивності праці.

Ключовим елементом механізму є постійний зворотний зв'язок і підтримка копоративної культури. Щомісяця потрібно проводити короткі «зустрічі без краваток» у бригадах, щоквартально – анонімне вимірювання рівня задоволеності умовами праці та психологічного капіталу. Робоча група щоквартально звітує перед колективом і Наглядовою радою, демонструючи реальні результати, такі як: зниження плинності персоналу, зростання задоволеності клієнтів, економічний ефект. Найкращі практики, наприклад, вдалі кейси з мотивації чи комунікації, публікуються на внутрішньому порталі та нагороджуються – це формує культуру гордості за зміни та відчуття причетності кожного працівника.

Залежно від результатів щоквартального моніторингу робоча група приймає одне з трьох рішень:

- продовження впровадження за планом;
- оперативне коригування окремих заходів;
- зупинка та доопрацювання проблемного блоку з повторною діагностикою та залученням зовнішнього консультанта.

Такий циклічний підхід гарантує, що стратегія не «заморозиться» на папері, а буде живою, гнучкою системою, яка постійно еволюціонує відповідно до реальних потреб колективу та ринкових умов. У довгостроковій перспективі механізм переходить у режим самоудосконалення: кожен новий цикл починається з повторної діагностики, формулювання нових амбітних цілей і запуску наступного витка трансформації.

Таким чином, запропонований механізм є не просто планом змін, а повноцінною системою безперервного розвитку результативності

менеджменту, яка забезпечує стійке зростання ефективності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» навіть у найскладніших умовах.

3.2. Обґрунтування резервів підвищення результативністю менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Економічна поведінка будь-якого підприємства завжди раціональна: воно постійно зважує, які вигоди принесуть ті чи інші управлінські рішення. Результативність менеджменту – це саме співвідношення отриманих результатів, наприклад, зростання доходу, прибутку, продуктивності праці, ринкової частки, до витрачених ресурсів, таких як, трудових, фінансових, матеріальних і часових, за визначений період. На відміну від ефективності, яка показує «скільки витрачено на одиницю результату», результативність акцентує увагу на кінцевому внеску системи управління в успіх компанії в конкретних ринкових умовах.

Досягти високої результативності можливо лише системно, враховуючи як внутрішні процеси, а саме, організацію праці, використання обладнання, мотивація персоналу, так і зовнішні тенденції, такі як, зміна попиту, конкуренція, ціни на сировину, регуляторні вимоги. На сучасному етапі неможливо сліпо слідувати всім теоретичним підходам до пошуку резервів – необхідно створити власний синтез інструментів, який найкраще відповідає специфіці підприємства.

Резерви формуються під впливом комплексу факторів: матеріальних, фінансових, технічних, організаційних і ринкових умов. Вони відображають невикористаний потенціал – ті можливості, які при правильному підході можна перетворити на додатковий дохід або економію. У нашому дослідженні ми фокусуємося на двох типах резервів:

- нереалізовані можливості науково-технічного прогресу, наприклад, автоматизація процесів, нові ІТ-системи;

- неефективне використання наявних ресурсів, таких як, дублювання функцій, низька швидкість рішень, слабка мотивація.

Для ТОВ «Фабрика вікон «Океан» основним резервом є перехід до сучасної системи управління, яка усуває виявлені недоліки: зростання зарплатомісткості, зниження чистого доходу на 1 грн ФОП, недостатня гнучкість системи управління підприємством, і забезпечує стійке зростання результативності менеджменту в умовах посилення конкуренції та обмежених ресурсів.

Ключові резерви можна класифікувати за такими ознаками:

- за джерелами – внутрішні та зовнішні;
- за елементами виробництва – трудові, матеріальні, технічні;
- за характером – інтенсивні та екстенсивні;
- за терміном – поточні та перспективні;
- за очевидністю – явні та приховані.

Зважаючи на те, що кінцевим результатом господарської діяльності будь-якого підприємства, включно з ТОВ «Фабрика вікон «Океан», яке спеціалізується на виробництві та монтажі металопластикових вікон і дверей, є матеріалізований ефект у вигляді обсягу реалізованої продукції – як у натуральному, так і у вартісному вираженні. За певний період цей результат трансформується в чисту продукцію (новостворену вартість), а фінансовим підсумком комерційної діяльності виступає прибуток або рівень прибутковості. Саме динаміка цих показників є головним індикатором результативності менеджменту та дозволяє виявити резерви для його підвищення.

Проаналізуємо дохід і фінансові результати ТОВ «Фабрика вікон «Океан» за 2022–2024 роки з метою виявлення резервів підвищення результативності менеджменту. Структура та динаміка фінансових результатів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура та динаміка фінансових результатів підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р.
-----------	---------	---------	---------	--------------------

							до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Чистий дохід від реалізації продукції	83063,7	97,1	116576,4	98,7	125128,9	97,5	42065,2	50,6	0,4
Інші операційні доходи	2761,9	2,9	1558,5	1,3	1306	1,0	-1455,9	-52,7	-1,9
Інші доходи	-	0	-	0	1959,8	1,5	1959,8	100	1,5
Разом	85825,6	100	118133,9	100	128394,7	100	42569,1	49,6	х

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.1 свідчить, що у 2022–2024 рр. підприємство демонструвало стійке зростання фінансових результатів, насамперед завдяки суттєвому приросту чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 р. збільшився на 50,6 % порівняно з базовим роком. Частка цього показника стабільно перевищувала 97 %, що підтверджує його ключову роль у формуванні загальних доходів. Водночас інші операційні доходи помітно скоротилися — на 52,7 %, що свідчить про зменшення додаткових джерел надходжень. Позитивним фактором стало виникнення інших доходів у 2024 р., які забезпечили додаткове зростання фінансового результату. У підсумку загальний обсяг доходів підприємства за аналізований період збільшився майже на 50 %, що характеризує підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Оскільки головним джерелом надходжень підприємства є виручка від продажу продукції, зростання цього показника вимагає детального вивчення ключових факторів та резервів, які безпосередньо впливають на його обсяг, рис. 3.2.

На основі проведеного дослідження видно, що один із найбільших потенційних резервів для підприємства лежить у його внутрішніх резервах інтенсивного типу, а саме — оптимізації бізнес-процесів, автоматизації та мотивації персоналу, що дозволяє досягти значного зростання результатів без пропорційного збільшення витрат.

Саме тому основним напрямом підвищення результативності менеджменту ми вважаємо автоматизацію управлінських і виробничих процесів за

допомогою впровадження спеціалізованої автоматизованої системи управління (АСУ) «Orgadata LogiKal», яка розроблена саме для виробників металопластикових вікон і дверей та ідеально відповідає специфіці ТОВ «Фабрика вікон «Океан». Цей вибір обґрунтований тим, що система не лише усуває виявлені недоліки, такі як: низька швидкість обробки замовлень, інтуїтивний контроль браку, слабка прозорість для клієнтів, а й прямо відповідає на ключові проблеми підприємства: зростання собівартості, високий рівень рекламаций і залежність від «людського фактору» в розрахунках і монтажі.

До переваг впровадження АСУ «Orgadata LogiKal» варто віднести:

- автоматизація процесів оформлення замовлень і виробництва, що зменшує помилки та прискорює обробку клієнтських запитів;
- запобігання несанкціонованим діям у процесі виробництва чи логістики, наприклад, використання матеріалів без належного обліку;
- автоматичний збір і обробка даних про виробничі процеси, включаючи обсяги виготовлених вікон, строки виконання замовлень і витрати матеріалів;
- усунення «людського фактору» під час введення та реєстрації даних, що підвищує точність обліку;
- фотореєстрація всіх етапів виробництва та встановлення вікон, що забезпечує контроль якості та прозорість для клієнтів.



Рис. 3.2. Напрями управлінських рішень щодо мобілізації виявлених резервів росту доходів від реалізації робіт та послуг

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Додатково важливо зазначити, що впровадження АСУ «Orgadata LogiKal» забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, у якому всі підрозділи працюють за узгодженими правилами і стандартами. Така інтеграційна функція дає змогу уникнути дублювання даних, підвищує оперативність їхнього обміну та гарантує цілісність інформації на всіх стадіях виробничого циклу. Система формує логіку взаємодії між менеджерами, технологами, виробничими майстрами і логістами, що сприяє зменшенню часу на ухвалення управлінських рішень та підвищенню дисципліни в роботі персоналу.

«Orgadata LogiKal» підтримує адаптацію під особливості виробництва, дозволяючи гнучко змінювати технологічні схеми, структуру замовлень, специфікації матеріалів і методи контролю якості. Це робить систему ефективним інструментом для підприємств різного масштабу, від невеликих виробників до комплексних фабрик, що виконують складні індивідуальні проекти. Крім того, модульний підхід дає підприємству можливість поступово розширювати функціонал системи відповідно до власних потреб,

удосконалюючи рівень автоматизації без необхідності повного перегляду існуючих бізнес-процесів.

Ще однією вагомою перевагою системи є можливість стандартизації виробництва. Завдяки чіткому визначенню технологічних маршрутів, алгоритмів виконання операцій і правил ведення документації підприємство формує стабільну систему контролю якості. Це дозволяє мінімізувати відхилення від технологічних норм і забезпечити високу повторюваність результатів навіть за умов змінності персоналу або складності замовлень. Важливо й те, що «Orgadata LogiKal» виступає інструментом підтримки технічного персоналу: вона дозволяє автоматично перевіряти коректність виробничих рішень, відповідність конструкцій стандартам і можливостям обладнання, тим самим унеможлиблюючи створення некоректних або технічно невиконуваних проєктів.

Певну роль відіграє і аналітична складова системи. «Orgadata LogiKal» формує велику кількість управлінських даних, які можуть бути використані для планування, прогнозування, оптимізації витрат і підвищення продуктивності виробництва. Система дозволяє визначити завантаженість виробничих можливостей, оцінити ефективність використання матеріалів, виявити вузькі місця та визначити потенціал для модернізації технологічних процесів. Така глибина аналітики створює умови для впровадження сучасних методів управління — процесного менеджменту, бережливого виробництва, автоматизованого контролінгу.

З точки зору організації роботи з клієнтами, важливо, що система сприяє підвищенню рівня сервісу. Стандартизована обробка замовлень, прозорість процесів, точність даних і можливість оперативно відстежувати етапи виробництва формують довіру клієнтів до підприємства. Це допомагає зміцнювати репутацію компанії на ринку та підвищувати її конкурентні позиції.

Пропонована автоматизована система управління «Orgadata LogiKal» містить наступні функціональні блоки:

1. Програмно-апаратний комплекс управління виробничими процесами, включаючи облік матеріалів і контроль роботи обладнання.

2. Система візуального спостереження та комп'ютерної відеореєстрації етапів виробництва та монтажу вікон.

3. Система автоматичної ідентифікації замовлень за допомогою електронних ключів доступу для швидкого доступу до інформації про клієнтів і проекти.

4. Програмно-апаратний комплекс управління логістикою, включаючи автоматизоване планування доставки вікон і контроль роботи транспорту.

Розглянемо більш детально етапи функціонування даної АСУ.

Етап 1. Для початку роботи з новим замовленням менеджер вводить дані клієнта через електронний ключ (карту) до системи, де автоматично фіксуються дата, час, специфікація замовлення (тип вікон, розміри, фурнітура), інформація про клієнта та сума авансового платежу.

Етап 2. Управління виробничим процесом здійснюється через автоматизовану систему, яка визначає готовність обладнання до роботи, розподіляє замовлення між виробничими лініями та видає сигнали про початок або зупинку процесу, якщо є обмеження (наприклад, нестача матеріалів).

Етап 3. Після виготовлення вікон система фіксує завершення виробництва, проводить фотореєстрацію готової продукції та передає дані до логістичного модуля для планування доставки.

Етап 4. Після встановлення вікон у клієнта система реєструє дані про монтаж (фото, строки, якість), а також фіксує кінцеві розрахунки з клієнтом, включаючи обсяг виконаних робіт і остаточну оплату.

Етап 5. Усі отримані дані заносяться до електронного архіву системи. Далі інформація вивантажується до програмного забезпечення підприємства, для формування звітів про обсяги виробництва, виконання замовлень, витрати матеріалів і фінансові результати за день, тиждень, місяць чи рік.

Таким чином, не складе труднощів отримати інформацію про обсяги виготовлення та встановлення вікон, строки виконання замовлень, а також

виявити клієнтів із заборгованістю за оплату. Постачальники матеріалів і логістичні партнери матимуть доступ до даних про свою діяльність, а клієнти – прозору інформацію про процес виконання їхніх замовлень.

Основними позитивними ефектами впровадження даного рішення для ТОВ «Фабрика вікон «Океан» є:

- відпрацьована технологія обліку та управління виробничими процесами;
- багатофункціональний інструментарій для врахування специфіки підприємства, включаючи облік ПВХ-профілів, фурнітури та інших матеріалів;
- можливість роботи користувачів у режимі онлайн через веб-інтерфейс, що дозволяє доступ до системи з будь-якого браузера.

Таким чином, впровадження АСУ «Orgadata LogiKal» у ТОВ «Фабрика вікон «Океан» дозволить організувати та автоматизувати роботу підприємства. Система забезпечує детальний облік, прозорість виробничих процесів і аналітику в реальному часі, максимально полегшуючи роботу співробітникам на всіх етапах – від прийому замовлення до його виконання. Це сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зменшенню помилок і зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку металопластикових вікон і дверей.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

З метою оцінки економічної ефективності впровадження автоматизованої системи управління (АСУ) «Orgadata LogiKal» у ТОВ «Фабрика вікон «Океан» складено план витрат на її впровадження та розраховано основні показники ефективності.

Впровадження АСУ «Orgadata LogiKal» потребує від ТОВ «Фабрика вікон «Океан» початкових інвестицій в розмірі 280 тис. грн та подальших щорічних витрат на підтримку системи в розмірі 96 тис. грн. Загальні витрати наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План витрат на впровадження АСУ «Orgadata LogiKal»
у ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показник	Сума витрат, тис. грн
1. Початкові витрати	280
- придбання АСУ «Orgadata LogiKal»	100
- монтаж необхідного обладнання (серверів, камер, сканерів)	140
- налаштування та дослідна експлуатація АСУ	40
2. Постійні витрати	
- технічна підтримка та обслуговування, на рік	96
Сума постійних витрат, тис. грн на рік	96

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Початкові витрати включають закупівлю програмного забезпечення, встановлення апаратного забезпечення (камери для фотореєстрації, сканери QR-кодів, сервери для обробки даних) та налаштування системи для інтеграції з наявними процесами підприємства. Постійні витрати охоплюють технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення та обслуговування обладнання.

Основним позитивним ефектом від реалізації запропонованих заходів, за даними компанії ТОВ «СОФТ Трейд» – розробника впроваджуваного програмного комплексу, є зростання виручки підприємства в середньому на 3–5% на рік. Це відбувається завдяки:

- більш ефективному управлінню ризиками (наприклад, зменшенню помилок у виробництві та монтажі);
- скороченню витрат на усунення наслідків рекламаций (зниження коефіцієнта рекламаций);
- підвищенню ефективності використання праці персоналу через автоматизацію процесів;
- покращенню контролю за діяльністю працівників (наприклад, фотореєстрація монтажу).

За даними фінансового аналізу ТОВ «Фабрика вікон «Океан» за 2024 р., чистий дохід підприємства склав, 125128,9 тис. грн. Припустимо, що

впровадження АСУ «Orgadata LogiKal» забезпечить мінімальне зростання виручки на 3% щорічно. Таким чином, додаткова виручка становитиме:

$$125128,9 \times 3\% = 3753,87 \text{ тис. грн на рік.}$$

Розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів за 3 роки при ставці дисконтування 20%.

Ставка дисконтування (або норма дисконтування) в Україні не є фіксованою величиною, встановленою Національним банком України (НБУ), як ключова облікова ставка. Вона розраховується індивідуально для кожного проєкту чи інвестиційного аналізу на основі ключової облікової ставки НБУ, рівня інфляції та коригування на ризики (наприклад, 3% для проєктних ризиків). Це дозволяє врахувати часові витрати грошей і невизначеність майбутніх потоків.

Ключова облікова ставка, НБУ у 2024 р. була на рівні 15,5%. Це базовий орієнтир для монетарної політики. Середній рівень інфляції становив 5% у 2024 році.

Коригування на ризики проєкту зазвичай становить 3%, залежно від специфіки (наприклад, ми обрали виробничий проєкт, такий як автоматизація в ТОВ «Фабрика вікон «Океан», тобто він не може бути вищим за галузеві ризики).

Загальна норма дисконтування буде становити: $15,5\% + 5\% + 3\% = 23,5\%$ ($r = 0,235$). Для консервативного аналізу можна скоригувати до 20%.

Коефіцієнт дисконтування (Discount Factor – DF) розраховуються за формулою:

$$DF_t = \frac{1}{\left(1 + \frac{RD}{100}\right)_t} \quad (3.1)$$

де RD – ставка дисконтування (Rate of Discount – RD), %.

Розрахуємо коефіцієнти для трьох років:

Для 1-го року:

$$DF_1 = \frac{1}{\left(1 + \frac{20}{100}\right)^1_t} = 0,83$$

$$DF_2 = \frac{1}{\left(1 + \frac{20}{100}\right)^2_t} = 0,69$$

$$DF_3 = \frac{1}{\left(1 + \frac{20}{100}\right)^3_t} = 0,57$$

Оцінка ефективності використання коштів, спрямованих на реалізацію проєктних заходів, здійснюється на основі таких показників:

- чистий дисконтований дохід (NPV) – більше 0;
- індекс прибутковості (PI) – більше 1,0;
- дисконтований період окупності (DPP).

На підставі наведених у таблиці 3.3 даних здійснено розрахунок основних показників ефективності проєкту.

Чистий дисконтований дохід (Net Present Value, NPV) являє собою різницю між приведеними до початку реалізації проєкту надходженнями від реалізації проєкту та інвестиційними витратами:

$$NPV = \sum_{t=0}^t P_t \times DF_t - IN \quad (3.2)$$

P_t – грошовий потік надходжень і платежів від операційної (виробничої) діяльності підприємства у році t ;

DF_t – коефіцієнт дисконтування для року t ;

IN – інвестиційні витрати;

T – тривалість періоду реалізації проєкту.

Таблиця 3.3

Прогноз грошових потоків ТОВ «Фабрика вікон «Океан» від заходів із впровадження автоматизованої системи управління «Orgadata LogiKal», тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7
1	Виробнича діяльність					
1.1	Надходження від продажів		–	3753,87	3753,87	3753,87
1.2	Витрати (без амортизації всіх видів активів)		–	96	96	96

1.3	Податок на прибуток		–	658,4	658,4	658,4
2	Інвестиційна діяльність					
2.1	Витрати на придбання активів		-280	–	–	–
2.2	CashFlow від інвестиційної діяльності		-280	–	–	–
3	Фінансова діяльність					
3.1	Чистий грошовий потік коштів (NetCashFlow)		0	2999,47	2999,47	2999,47
3.2	Коефіцієнт дисконтування		1	0,83	0,69	0,57
3.3	Дисконтований чистий грошовий потік		-280	2586,04	2069,63	1709,70
3.4	Дисконтований чистий грошовий потік наростаючим підсумком		-280	2586,04	4655,67	6365,37

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З табл. 3.3 видно, що чистий дисконтований дохід дорівнює 6085,37 тис. грн.:

$$NPV = -280 + 2586,04 + 2069,63 + 1707,70 = 6085,37 \text{ тис. грн.}$$

Проект є ефективним і може розглядатися питання про його прийняття, оскільки ЧДД інвестиційного проекту додатний. Чим більший ЧДД, тим ефективніший проект.

Рентабельність інвестицій (Profitability Index – PI) визначається відношенням приведених надходжень від реалізації проекту до приведених інвестиційних витрат:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T P_t \times DF_t}{\sum_{t=0}^T IN \times DF_t} \quad (3.3)$$

$$\sum_{t=0}^T P_t \times DF_t = 3753,87 \times 0,83 + 3753,87 \times 0,69 + 3753,87 \times 0,57 = 3115,71 + 2590,17 + 2590,12 = 8296,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum_{t=0}^T IN \times DF_t = 280 + (96 + 658,4) \times 0,83 + (96 + 658,4) \times 0,69 + (96 + 658,4) \times 0,57 = 280 + 626,15 + 520,54 + 430,01 = 1230,55 \text{ тис. грн.}$$

$$PI = 8296,0 / 1230,55 = 6,47$$

Оскільки $PI > 1$, проект є ефективним.

Внутрішня норма дохідності (IRR) компенсує недоліки чистого дисконтованого доходу. Вона виникає в той момент, коли вартість капіталу така, що $NPV = 0$, або приведена вартість надходжень дорівнює приведеним інвестиційним витратам.

Розрахунок внутрішньої норми дохідності (IRR) проєкту за умови, що NPV = 0, здійснюється за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0 \quad (3.4)$$

де: CF_t – приплив грошових коштів у період *t*;

I₀ – сума інвестицій (витрати) у нульовому періоді.

Це рівняння розв'язується методом послідовних наближень.

Проведемо розрахунок при нормі дисконту *r* для строку окупності проєкту, яка настає на 3-му році експлуатації проєкту.

Мінімальна норма дисконту дорівнює тій, що прийнята для проєкту, у нашому випадку – 20%.

За максимальну приймемо ту, при якій NPV стає від'ємною величиною – 70%.

NPV, розрахований при нормі дисконту 90%:

$$NPV = (8296,0 / (1+0,90)^3) - 1230,55 = -21,04 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, максимально прийнятна ставка дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат, становить 90%.

Проте в реальності такі ставки не використовуються, тому проєкт є високо дохідним і абсолютно безпечним для підприємства.

Інвестиції в даний інвестиційний проєкт є виправданими, і можна розглядати питання про його прийняття, оскільки внутрішня норма дохідності перевищує вимогу до норми доходу на вкладений капітал (20%).

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period – DPP) – це період часу, протягом якого дисконтовані надходження від операційної діяльності підприємства покривають інвестиції. Тобто, значення дисконтованого періоду окупності визначається з такого співвідношення:

$$\sum_{t=0}^{DPP} P_t \times DF_t = IN \quad (3.5)$$

Термін окупності дорівнює:

Ток = $1230,55 / 8296,0 = 0,15$ року (приблизно 2 місяці)

Строк окупності є мінімальним, тому запропонований проєкт можна вважати ефективним. Розраховані показники економічної ефективності відповідають встановленим нормам, отже цей проєкт ефективний.

Усі розрахунки зведені до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності проєкту з впровадження автоматизованої системи управління «Orgadata LogiKal» у ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показники	Од. вим.	Норма	Розрахункове значення
Чистий дисконтований дохід	тис. грн.	> 0	6085,37
Внутрішня норма дохідності	%	> 20	90
Дисконтований період окупності	років	min	0,15
Рентабельність інвестицій	%	> 1	6,47

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведені розрахунки ефективності запропонованих заходів показали, що витрати на їх реалізацію окупляться вже в перший рік реалізації та дозволять підприємству отримувати додаткову виручку в розмірі 3753,87 тис. грн. щорічно.

Із наведених розрахунків економічної ефективності випливає, що проєкт за рівнем поточної ефективності, рентабельності та внутрішньої норми дохідності не лише прийнятний, але й вигідний для підприємства та може бути рекомендований до впровадження в ТОВ «Фабрика вікон «Океан».

Висновки до розділу 3

З метою підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»», усунення виявлених недоліків та переходу до якісно нового рівня управління розроблено дієвий п'ятиетапний механізм, який забезпечує системне, циклічне та безперервне вдосконалення менеджменту: від стратегічного запуску та глибинної діагностики до проєктування нової моделі, масштабного впровадження та постійного моніторингу з коригуванням.

Завдяки принципу «точно в строк» і постійному зворотному зв'язку механізм гарантує швидке реагування на проблеми та максимальну ефективність використання ресурсів. Унікальність розробленого механізму полягає в тому, що він є безперервною системою еволюційного розвитку, що в свою чергу робить процес трансформації не разовою акцією.

Запропоновані шість взаємопов'язаних заходів, що включають створення посади менеджера з культури та результативності, впровадження КРІ для керівників, скорочення бюрократії, щорічне навчання, покращення комунікації та формування клієнтоорієнтованості, є комплексною відповіддю на виявлені недоліки та прямо активують ключові резерви – внутрішні інтенсивні резерви оптимізації бізнес-процесів, автоматизації та мотивації персоналу. Їхня реалізація протягом 2026–2028 років дозволить усунути дублювання функцій, підвищити швидкість рішень, знизити плинність кадрів і створити гнучку, орієнтовану на людину систему управління.

З метою підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» нами запропоновано впровадження автоматизованої системи управління (АСУ) «Orgadata LogiKal», яка забезпечує значний фінансовий ефект завдяки оптимізації виробничих і управлінських процесів. Початкові витрати на впровадження системи становлять 280 тис. грн, які включають закупівлю ПЗ – 100 тис. грн, обладнання – 140 тис. грн, налаштування – 40 тис. грн, а щорічні витрати на підтримку – 96 тис. грн. Автоматизація процесів, зниження помилок у виробництві, оптимізація логістики та підвищення якості обслуговування, зокрема через фотореєстрацію монтажу сприяють зростанню виручки на 3% щорічно, що становить 3753,87 тис. грн при чистому доході 125128,9 тис. грн у 2024 р. Розрахунки за три роки при ставці дисконтування 20% показують, що чистий дисконтований дохід буде складати 6085,37 тис. грн, індекс прибутковості - 6,47, внутрішня норма дохідності - 90% і дисконтований період окупності 0,15 року (приблизно 2 місяці). Ці показники підтверджують високу ефективність проєкту, швидке повернення інвестицій і його доцільність для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає в створенні атмосфери довіри, взаємної підтримки та професійного зростання: зниження плинності, зростання лояльності персоналу та клієнтів.

Таким чином, запропоновані заходи є не лише відповіддю на поточні виклики, а й фундаментом для довгострокового лідерства ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на ринку металопластикових конструкцій України в умовах посилення конкуренції та економічної невизначеності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції забезпечення результативності управлінської діяльності є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Результативність менеджменту визначається як здатність досягати поставлених цілей через ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін та реалізацію стратегій. Відмінність між результативністю (effectiveness) та ефективністю (efficiency) полягає в тому, що перша фокусується на досягненні цілей, а друга – на раціональному використанні ресурсів. Тривимірна модель Е. Мосенга та П. Бредапа (1993) визначає результативність як поєднання ефективності, економічності та гнучкості, що формує комплексний підхід до оцінки управлінських процесів.

Управління результативністю менеджменту базується на циклі Демінга (Plan-Do-Check-Act), який включає планування цілей, виконання, контроль та коригування. Цей процес охоплює визначення ключових факторів успіху, встановлення KPI, моніторинг бізнес-процесів та усунення невідповідностей.

Концепція збалансованої системи показників (BSC) Каплана та Нортонa допомагає структурувати цілі за фінансовими, клієнтськими, внутрішніми та інноваційними аспектами. Важливою умовою є інтеграція стратегічного та операційного управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Оцінка результативності менеджменту спирається на комбінацію кількісних показників, таких як: прибуток, рентабельність, оборотність, і якісних показників, таких як – задоволеність працівників, корпоративна культура. Вона включає економічні – фінансові результати, організаційні – злагодженість процесів і соціальні – мотивація, лояльність аспекти. Для ефективного управління результативністю необхідна структуризація бізнес-процесів, чітке визначення цілей і постійний контроль. У нестабільному бізнес-середовищі комплексний підхід, що поєднує ці елементи, забезпечує досягнення стратегічних цілей і довгостроковий розвиток підприємства.

Інформаційне забезпечення відіграє критичну роль у підвищенні результативності, надаючи достовірні дані для прийняття рішень. Системи ERP та CRM автоматизують процеси, підвищують прозорість та сприяють адаптації до ринкових змін. Нормативно-правова база, включаючи Конституцію України, Кодекс законів про працю, стандарти ISO 9001 та закони про захист інформації, регулює управління даними, захист від кіберзагроз та оцінку ефективності. Проте фрагментація норм і недостатня адаптація до цифрових викликів вимагають подальшої гармонізації для посилення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Фабрика вікон «Океан» метою діяльності якого є забезпечення вітчизняного ринку високоякісними, енергоефективними та довговічними металопластиковими віконними та дверними конструкціями, що відповідають сучасним стандартам якості та екологічності. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Фабрика вікон «Океан»» свідчить про ефективну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами (виробництво, логістика, продажі, монтаж) та сприяє оперативному прийняттю рішень.

Підприємство демонструє стійке зростання ключових економічних показників. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 50,6% за 2022–2024 роки, а чистий прибуток – у 2,7 рази. Впровадження сучасного обладнання, такого як, ELUMATEC, CMS та відповідність стандартам ISO 9001 дозволяють підтримувати високу якість продукції, зокрема ПВХ-вікон із низькою теплопровідністю 0,79 Вт/м²К та звукоізоляцією Rw 38 дБ.

Фінансово-економічна діагностика підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Так, середньорічна вартість активів зросла на 30,2%, необоротних активів збільшилася – у 4,8 раза, а власний капітал зріс – на 159,6%, що відображає активну модернізацію та зміцнення фінансової стабільності. Показники ефективності використання ресурсів збільшилися. Так, показник фондівдачі зріс на 0,34 грн., оборотності оборотних активів на 0,74 об. в рік та продуктивності праці – на 296,36 тис. грн./ос., що свідчать про раціональне управління підприємством та досить ефективну систему менеджменту. Водночас відбулося зростання зарплатомісткості продукції на 0,01 та зниження рентабельності основних засобів на 54,6%, що вказує на потребу в оптимізації витрат і контролі окупності інвестицій, особливо в умовах високої собівартості, величина якої збільшилася на 50,5%.

Результативність менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»» проявляється у покращенні ключових показників таких як: зниження плинності кадрів на 0,06, зменшення рекламацій на 0,002 пункти та скорочення відхилень у виконанні договорів за вартістю на 0,04% та за терміном – на 3 дні. Показники гнучкості організаційної структури та її керованості збільшилися на 0,08 пунктів та на 0,05 пунктів відповідно, що забезпечують адаптивність до ринкових умов, та зростання рентабельності господарської діяльності на 3,44% і власного капіталу на 12492,9 тис. грн., що підтверджує ефективність управлінських рішень.

З метою підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан»», усунення виявлених недоліків та переходу до якісно нового рівня управління розроблено дієвий п'ятиетапний механізм, який забезпечує

системне, циклічне та безперервне вдосконалення менеджменту: від стратегічного запуску та глибокої діагностики до проектування нової моделі, масштабного впровадження та постійного моніторингу з коригуванням. Завдяки принципу «точно в строк» і постійному зворотному зв'язку механізм гарантує швидке реагування на проблеми та максимальну ефективність використання ресурсів. Унікальність розробленого механізму полягає в тому, що він є безперервною системою еволюційного розвитку, що в свою чергу робить процес трансформації не разовою акцією.

Запропоновані шість взаємопов'язаних заходів, що включають створення посади менеджера з культури та результативності, впровадження КРІ для керівників, скорочення бюрократії, щорічне навчання, покращення комунікації та формування клієнтоорієнтованості, є комплексною відповіддю на виявлені недоліки та прямо активують ключові резерви – внутрішні інтенсивні резерви оптимізації бізнес-процесів, автоматизації та мотивації персоналу. Їхня реалізація протягом 2026–2028 років дозволить усунути дублювання функцій, підвищити швидкість рішень, знизити плинність кадрів і створити гнучку, орієнтовану на людину систему управління.

З метою підвищення результативності менеджменту ТОВ «Фабрика вікон «Океан» нами запропоновано впровадження автоматизованої системи управління (АСУ) «Orgadata LogiKal», яка забезпечує значний фінансовий ефект завдяки оптимізації виробничих і управлінських процесів. Початкові витрати на впровадження системи становлять 280 тис. грн, які включають закупівлю ПЗ – 100 тис. грн, обладнання – 140 тис. грн, налаштування – 40 тис. грн, а щорічні витрати на підтримку – 96 тис. грн. Автоматизація процесів, зниження помилок у виробництві, оптимізація логістики та підвищення якості обслуговування, зокрема через фотореєстрацію монтажу сприяють зростанню виручки на 3% щорічно, що становить 3753,87 тис. грн при чистому доході 125128,9 тис. грн у 2024 р. Розрахунки за три роки при ставці дисконтування 20% показують, що чистий дисконтований дохід буде складати 6085,37 тис. грн, індекс прибутковості – 6,47, внутрішня норма дохідності - 90% і

дисконтований період окупності 0,15 року (приблизно 2 місяці). Ці показники підтверджують високу ефективність проєкту, швидке повернення інвестицій і його доцільність для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає в створенні атмосфери довіри, взаємної підтримки та професійного зростання: зниження плинності, зростання лояльності персоналу та клієнтів.

Таким чином, запропоновані заходи є не лише відповіддю на поточні виклики, а й фундаментом для довгострокового лідерства ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на ринку металопластикових конструкцій України в умовах посилення конкуренції та економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. Держава та регіони. 2019. №2. С.10-17.
2. Азьмук Л. А., Нікітенко О. С. Результативність функціонування дистриб'юторської компанії та її складові. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2020/401/Azmuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Базилінська О.Я Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 328 с.
4. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5 (16). С. 120–125.
5. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2025. № 1. С. 10-17.

6. Бурик З.М., Огірко О.І. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті формування нової науково-технічної парадигми. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 24–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29__8

7. Гнідунець Д. В., Безгін К. С. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. № 13 (2). С. 206–211

8. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : «Логос», 2023. 204 с.

9. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/12345670/1/Kolos-2019-1.pdf>.

10. Гончарук А. Г. Управління ефективністю діяльності підприємства. Одеса : Астропринт, 2019. 260 с.

11. Гочарук А. Г., Астахова І.А. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі. Економіка харчової промисловості, 2014. URL: <https://surl.li/qljxj>

12. Дарміць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 20.12. С. 154–161

13. Дорошук М. Результативність системи продажу. URL: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/performance/dupont_formula.html.

14. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 73–80.

15. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. Ефективна економіка. 2023. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
16. Загорна Т. О. Економічна діагностика. К. : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
17. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : І Міжнародна науково-практична конференція (23.04.2020). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. С. 44–45.
18. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посібн. К. : Вид-во "Знання", 2008. 679 с.
19. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 10. С. 93–96.
20. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
21. Козирєва О.В., Грузіна І.А., Бондаренко І.В. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. №29. С. 83-88.
22. Кокінз Г. Керування результативністю: Як подолати розрив між оголошеною стратегією і реальними процесами. Київ : Альвасар. 2021. 318 с.
23. 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#Text>
24. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. Т. 1. С. 121–124.
25. Кравченко О.А., Ільницький В.В., Ульяновська О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. Економіка: реалії часу. 2023. № 3(8). С. 29–35.

26. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2016. 368 с.

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія. К. : Вид-во "Кондор", 2007. 234 с.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К. : Академвидав, 2003. 414 с.

29. Кулинич М., Ляшко Л. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності. Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 4. С. 122–130.

30. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

31. Лакіза В., Гіренко В., Кулинич Р. Теоретично-прикладні аспекти дослідження результативності системи менеджменту підприємства в умовах глобального розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3878>

32. Ларін І., Карпенко Ю. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. URL: <https://surl.lu/benhgd>

33. Лизанець А.Г., Проскура В.Ф. Скуба А.М. Управління результативністю діяльності підприємства. Економічний простір. 2024. №190. С. 66-71.

34. Лизунова О.М., Пуханов О.О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12. Ч.1 С. 187-190.

35. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2018. №10 (88). С. 207-216.

36. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник «Одеського національного економічного університету». 2017. № 6. С. 67–81.

37. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896>

38. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Суми : Універсальна книга, 2004. 648 с.

39. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №3. С. 48-52.

40. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. №3-4. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/97-102.pdf>

41. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2024. № 26. С. 82–89.

42. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 11. С. 34–37.

43. Нестеренко С.А., Мартинова Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зерно-продуктового підкомплексу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2018. № 1(36). С. 253-262

44. Оболенський К.П. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. Ефективна економіка. 2024. № 5. С. 23–30.

45. Олексюк О.І. Досвід використання системи показників в оцінці результативності діяльності підприємств. Вчені записки : зб. наук. праць Київського університету ім. Вадима Гетьмана. 2019. Вип. 11. С. 119–132.

46. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 362 с.

47. Олексюк О.І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 3. С. 21–26.

48. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2019. Випуск 22. С. 169–173.

49. Пащенко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330>

50. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. № 1(135). С. 71–77.

51. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія / С.М. Петренко Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.

52. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. № 19. С. 187 - 192.

53. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. № 10. С. 69–74.

54. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 360 с.

55. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

56. Про запобігання корупції: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

57. Про затвердження Основних концептуальних підходів до підвищення ефективності державного управління: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2004 р. № 155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-2004-%D0%BF#Text>

58. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України № 80/94-ВР від 1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

59. Пугачевська К. Й., Кузла М.І. Система менеджменту підприємств на основі вимог міжнародних стандартів. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 19. С. 305–309.

60. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. С. 35–38.

61. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. С. 46–49.

62. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. С. 34–37.

63. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). ДСТУ ISO 9000:2007. Київ: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ. 2008. 28 с.

64. Ситник Й. С. Метод рейтингового оцінювання результативності інтелектуалізації систем менеджменту. Науковий журнал "Український журнал прикладної економіки". 2017. № 1 (2). С. 106–121.

65. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2018. 260 с.

66. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка управління та адміністрування. 2020. № 2 (92). С. 63–68.

67. Тараруєв Ю. О., Колодченко Д. В. Розмежування понять ефективності та результативності. Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: праці IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. м. Харків : ХЕУМГ ім. О. М. Бекетова. 20 лютого 2018.

68. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.

69. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. Економічний вісник Донбасу 2022. №1(27). С. 208-212.

70. Трут О.О. Про критерії управління та показники вимірювання результативності організації. Торгівля, комерція, підприємництво. 2024. Вип. 17. С. 153–156.

71. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 53. С. 91–97.

72. Фостолович В.А. Інформаційно-аналітична база в інтегрованій системі управління підприємством. Проблеми економічного, облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали II Всеукр. наук.-практич. конф. молод. учених, 8 грудня 2016 року. Вінниця. «Едельвейс і К». 2016. С. 179-181.

73. Харченко В.В., Онищук В.Р. До питання інформаційного забезпечення управління аграрного підприємництва. URL : irbis-nbuv.gov.ua

74. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. №8 (98). С. 141-149.

75. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 575 с.

76. Хребтюк Я. В., Знова М. М., Галич І. В. Аналіз підходів до оцінки результативності системи менеджменту якості. Сучасні проблеми землеробської механіки: матеріали XXI Міжнародної наукової конференції. м.

Харків: Національний університет біоресурсів і природокористування України. 17–18 жовтня. 2020 р. С. 250–251.

77. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

78. Череп А.В., Панченко О.М., Птіцина Л.А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2014. 266 с.

79. Черноіванова Г.С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2022. Вип. 31. С. 58-61

80. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)). Харків. національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.

81. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 70–74.

82. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 32. С. 225–231.

83. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.

84. Cokins G. Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 305 p.

85. David j. Teec. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of fi rms. Academy of Management Perspectives Vol. 28, No. 4 (November 2014), pp. 328–335.

86. Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 1999. 272 p.
87. Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 398 p.
88. Hendry C., Bradley P., Perkins S. 'Missed a motivator'. People Management, 1997, pp. 20–51.
89. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2016. 245 p.
90. Roman A. Lewandowski, Giuseppe T. Cirella. Performance management systems: Trade-off between implementation and strategy development. 2023.volume 16, pp. 280-295.
91. Taylor F. The Principles of Scientific Management. Monograph, 1911. 114 p.
92. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer. 2019. 426 p.

ДОДАТКИ

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		31	12	22
Підприємство <u>ТОВ "Фабрика вікон "Океан"</u>	за ЄДРПОУ	30239788		
Територія <u>м. Житомир</u>	за КАТОТТГ ¹	18040190010057814		
Організаційно-правова форма господарювання <u>товариство</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво металевих дверей та вікон</u>	за КВЕД	25.12		
Середня кількість працівників, осіб <u>51</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон				

1. Баланс	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
на <u>31.12</u> _____ 2022 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		1471,3
Основні засоби:	1010	482,7	763,1
первісна вартість	1011	1932,1	2395,3
знос	1012	1449,4	1632,2
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	482,7	2234,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	31140,4	27411,6
у тому числі готова продукція	1103		45,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5681,4	356,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	175,1	682,9
у тому числі з податку на прибуток	1136		21,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9,4	12,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	4180,7	3557,1
Усього за розділом II	1195	41187	32021,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	41669,7	34255,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35	35
Додатковий капітал	1410	1398,2	1398,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4582,7	6396,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	6015,9	7829,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	35580,4	25571,4
розрахунками з бюджетом	1620	73,4	184,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	56,3	184,8
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		670
Усього за розділом III	1695	35653,8	26426,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700		
Баланс	1900	41669,7	34255,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83063,7	61857,5
Інші операційні доходи	2120	2761,9	1390,3
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	85825,6	63247,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	72846,4	57452,4
Інші операційні витрати	2180	10761,7	4879,6
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	83608,1	62332
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2217,5	915,8
Податок на прибуток	2300	404	172,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1813,5	743,3

Керівник

(підпис)

ініціали, прізвище

Головний бухгалтер

(підпис)

ініціали, прізвище

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		31	12	23
Підприємство <u>ТОВ "Фабрика вікон "Океан"</u>	за ЄДРПОУ	30239788		
Територія <u>м. Житомир</u>	за КАТОТТГ ¹	18040190010057814		
Організаційно-правова форма господарювання <u>товариство</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво металевих дверей та</u>	за КВЕД	25.12		
Середня кількість працівників, осіб <u>48</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон				

1. Баланс **Форма N 1-м** Код за ДКУД 1801006
на 31.12 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1471,3	1850,2
Основні засоби:	1010	763,1	1570,5
первісна вартість	1011	2395,3	3330,3
знос	1012	1632,2	1822,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2234,4	3357,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	27411,6	33725,8
у тому числі готова продукція	1103	45,5	12,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	356,7	674,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	682,9	578,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	21,9	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,9	1874,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	3557,1	4411,5
Усього за розділом II	1195	32021,2	41264,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	34255,6	44621,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2		4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35	405
Додатковий капітал	1410	1398,2	1398,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6396,2	11783
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	7829,4	13586,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	25571,4	30405,8
розрахунками з бюджетом	1620	184,8	553
у тому числі з податку на прибуток	1621	184,8	553
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	670	76,8
Усього за розділом III	1695	26426,2	31035,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700		
Баланс	1900	34255,6	44621,8

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	116576,4	83063,7
Інші операційні доходи	2120	1558,5	2761,9
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	118134,9	85825,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	104777,4	72846,4
Інші операційні витрати	2180	6788,2	10761,7
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	111565,6	83608,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6569,3	2217,5
Податок на прибуток	2300	1182,5	404
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5386,8	1813,5

Керівник

(підпис)

ініціали, прізвище

Головний бухгалтер

(підпис)

ініціали, прізвище

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		31	12	24
Підприємство	ТОВ "Фабрика вікон "Океан"	за ЄДРПОУ		
Територія	м. Житомир	за КАТОТТГ ¹		
Організаційно-правова		за КОПФГ		
форма господарювання	товариство			
Вид економічної діяльності	Виробництво металевих дверей та	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	48			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон				

1. Баланс Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006
на 31.12 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1850,2	6193,9
Основні засоби:	1010	1570,5	6237,2
первісна вартість	1011	3330,3	9434
знос	1012	1822,8	3196,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3357,7	12431,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	33725,8	33252,6
у тому числі готова продукція	1103	12,1	192,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	674,6	574,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	578,1	99,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1874,1	12,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	4411,5	7898,7
Усього за розділом II	1195	41264,1	41837,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	44621,8	54269

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	405	405
Додатковий капітал	1410	1398,2	1398,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11783	18519,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	13586,2	20322,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		2657,3
товари, роботи, послуги	1615	30405,8	27256,8
розрахунками з бюджетом	1620	553	639,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	553	639,1
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		55,3
Доходи майбутніх періодів	1665		1240,2
Інші поточні зобов'язання	1690	76,8	2098
Усього за розділом III	1695	31035,6	33946,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700		
Баланс	1900	44621,8	54269

**2. Звіт про фінансові результати
за 2024 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	125128,9	116576,4
Інші операційні доходи	2120	1306	1558,5
Інші доходи	2240	1959,8	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	128394,7	118134,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	109639,2	104777,4
Інші операційні витрати	2180	10536,6	6788,2
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	120175,8	111565,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8218,8	6569,3
Податок на прибуток	2300	8218,9	1182,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6736,1	5386,8

Керівник

(підпис)

ініціали, прізвище

Головний бухгалтер

(підпис)

ініціали, прізвище

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.