

56
21.12.2022

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
КОМУНІКАЦІЙ



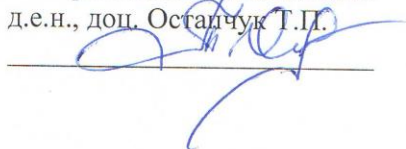
ТХОРЖЕВСЬКА Юлія Францівна
(магістрант гр. ЗМО-21-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

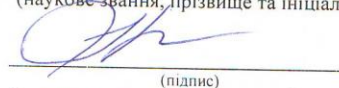
УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., доц. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління результативністю менеджменту підприємства</i>	7
1.1. Поняття та сутність результативності менеджменту підприємства.....	7
1.2. Система управління результативністю менеджменту підприємства.....	18
1.3. Методичні засади оцінки результативності менеджменту підприємства.....	26
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення результативності менеджменту.....	32
Висновки до розділу 1.....	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління результативністю менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»	51
2.3. Оцінка управління результативністю менеджменту підприємства.....	59
Висновки до розділу 2	65
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління результативністю менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»</i>	67
3.1. Напрями удосконалення управління результативністю менеджменту підприємства..	67
3.2. Вдосконалення методів керівництва підприємства з метою покращення результативності менеджменту.....	74
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3	84
<i>Висновки</i>	85
<i>Список використаних джерел</i>	89
<i>Додатки</i>	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З розвитком глобальних процесів, посиленням зовнішньоконкурентного середовища ускладнюється система менеджменту і виникає потреба у формуванні результативної системи управління на всіх її рівнях. Лише за такого підходу можливо адаптувати систему управління до нових вимог та викликів ринкової економіки.

Важливою складовою системи менеджменту є організаційний чинник, від рівня розвитку якого і упереджувальної адаптивності до можливих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі залежатиме успішна діяльність суб'єктів господарювання. Організаційний чинник є системо-утворюючим, координаційно-регулюючим у системі діяльності господарюючих структур. У цьому зв'язку організаційному розвитку повинна надаватися пріоритетність. При цьому слід акцентувати увагу на тому, що організаційний розвиток повинен охоплювати організацію не лише як процес, а як системну цілісність в єдності таких складових: організаційна взаємодія, організаційна поведінка, організаційна культура, організаційний клімат, організаційна структура та структура управління, тип управлінського профілю.

Залежно від рівня їх розвитку і збалансованості визначатиметься кінцева результативність функціонально-організаційного забезпечення підприємств з орієнтацією на синергетичний ефект.

Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств та інших суб'єктів господарювання необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудові та інші елементи потенціалу. Це зумовлює виключну увагу керівників підприємницьких структур до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до алгоритмів визначення та використання їхніх потенційних соціально-економічних можливостей.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління результативністю менеджменту підприємства, а також визначення резервів підвищення результативності менеджменту підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу». Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність результативності менеджменту підприємства;
- ознайомитись із системою управління результативністю менеджменту підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки результативності менеджменту підприємства
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»;
- провести оцінку управління результативністю менеджменту підприємства;
- розглянути нормативно–правове та інформаційне забезпечення результативності менеджменту;
- запропонувати напрями удосконалення управління результативністю менеджменту підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління результативністю менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення управління результативністю менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес 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 «управління результативністю менеджменту підприємства»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів результативності менеджменту; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень 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 теоретико-методичних засад управління результативністю менеджменту підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення управління результативністю менеджменту підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано. Крошка Т.Р. Маркетинг-мікс, як інструмент забезпечення успіху сучасного підприємства на ринку. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (03–04 листопада травня 2022 р.). URL.: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/12-2.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній

науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (03–04 листопада 2022 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 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність результативності менеджменту підприємства

В сучасних умовах невизначеності, динамічності та недостатньої прогнозованості розвитку економічної системи, складної адаптації виробничо-господарських систем зростає необхідність регулярного відстеження та своєчасного реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Тому перед вітчизняними підприємствами постає ряд складних управлінських проблем, котрі вимагають швидкої реакції та негайного вирішення.

Важливим завданням функціонування будь-якого підприємства є формування і вдосконалення системи результативності, яка б забезпечувала своєчасне виконання запланованих завдань та досягнення відповідних результатів діяльності підприємства (організації) з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

У науково-дослідницькій площині складність та неоднозначність тлумачення вченими категорії «результативність» виявляється у розробленні багатьох концепцій і парадигм, які формують варіативність характеристики й понятійного апарату результативності.

На думку багатьох економістів, досягнення підприємством встановлених цілей та завдань передбачає управління не лише ресурсами, що безпосередньо використовують у виробничому процесі, а й результатами. Саме такий підхід до управління підприємством, з погляду О. Тищенко, М. Кизим, Л. Догадайло дозволяє реалізувати гнучку систему менеджменту результатів, яка зможе адекватно функціонувати під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Автори вважають що під результативністю слід розуміти сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого її розвитку. Ця категорія є багатокритерійною величиною, структура якої залежить від специфіки діяльності підприємств [62, с. 18].

«Гері Коккінз розглядає управління результативністю як перетворення стратегії організації в життя, перетворення планів у конкретні результати. На його думку, управління результативністю можна представити як концепцію, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу й технології. Методології вже не обов'язково використовувати окремо — їх можна гармонійно поєднувати. Вчений зауважує, що іноді управління результативністю відносять до систем управління людськими ресурсами й персоналом, але насправді концепція управління результативністю ширше. Управління результативністю поєднує методології, показники, процеси, програмне забезпечення й системи керування діяльністю організації» [64, с. 208].

Л. Федулова вважає, що «результативність – це міра точності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Ця категорія пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами й способами їх розв'язання. Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого, — від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару» [68, с. 152].

На думку С. Харченко, «управління результативністю — це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань» [69, с. 141].

Для кращого аналізу та розуміння поняття «результативність» наведемо основні підходи щодо трактування його сутності в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності поняття «результативність»

Автор	Сутність
П. Друкер	Результативність є наслідком того, що „робляться потрібні, правильні речі
Гері Коккінз	Управління результативністю – перетворення стратегії організації в життя, перетворенням планів у конкретні результати; концепція, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу й технології.
А. Тіщенко, М. Кизим, Л. Догадайло	Результативність – сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого її розвитку
Л. Федулова	Результативність – міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.
С. Харченко	Управління результативністю – це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань
Л. Лігоненко	Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів.

Складено автором на основі [32;62–63;68–69;]

Результативний підхід розглядає результативність підприємства як інтегральну оцінку потенційних можливостей та їхню реалізацію для досягнення економічного ефекту. З огляду на наявний рівень використання результативності підприємства відбувається удосконалення механізмів управління та ухвалення важливих управлінських рішень. У свою чергу, стратегія управління результативністю повинна коригуватися з урахуванням нових реалій життєдіяльності суб'єкта господарювання.

Неоднозначність підходів до поняття «результативність» на теоретичному рівні призводить до його ототожнення з «ефективністю», «продуктивністю», «прибутковістю», яка потім виражається і в розрахунках відповідних показників [40, с. 131].

Часткове ототожнення категорій «ефективність» та «результативність» обумовлено подібністю базових понять «ефект» і «результат».

Концептуальною відмінністю між поняттями «результат» та «ефект» є його здатність враховувати цільову корисність позитивних і негативних ефектів протягом часу.

З початку XX ст. термін «efficiency» трактувався як співвідношення між внеском (вхідними ресурсами) та результатом, зусиллями й результатом, витратами і доходами, витратами та задоволенням. Обидва терміни можуть бути перекладені українською мовою як «ефективність».

На переконання Е. Саваса, «управлінська діяльність менеджера полягає в отриманні оптимального результату від наявних у його розпорядженні матеріальних і людських ресурсів» [48, с. 3].

Т. Загорна навпаки вважає, що «поняття «ефект» і «результат» можна сприймати як тотожні й орієнтувати на них побудову конкретної управлінської системи. На її думку, таке управління спрямоване на кількісне зростання результуючих показників. Ефективність, на відміну від ефекту, не лише враховує результат діяльності (прогнозований, плановий, досягнутий, бажаний), а й розглядає умови, за яких його було досягнуто. Також зазначено, що «ефективність є порівняльною оцінкою результату діяльності, що відображає не лише її здатність забезпечити економічне зростання, а й можливість стимулювати прогресивні структурно-якісні зміни», а «ефект є одним з компонентів, що співвідносяться між собою в процесі вирішення завдань оптимізації» [20, с. 214].

Під ефективністю П. Друкер, М.Х. Мескон, М. Альберта, Ф. Хедоурі розуміють «ефективність використання ресурсів. Їх думку продовжує А.О. Ярославський, який вважає, що категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів» [38, с. 99].

Економічна енциклопедія за редакцією С. Мочерного зазначає, що «якщо

провести математичну аналогію, то ефект – це дельта, приріст деякої змінної або різниця її попереднього і наступного значень. Як бачимо, поняття ефективності і результативності в перелічених джерелах ототожнюються. Це може бути зумовлене тим, що буквально «ефективність» (від лат. *efectus*) означає результативність, дієвість, продуктивність тощо» [41, с. 169].

Разом із тим, слід зауважити, що існують два різні підходи у науковців щодо поняття ефективність і результативність. Так, Л. Лігоненко у своїй статті намагався розмежувати поняття результативність та ефективність, і вважав що саме це є надзвичайно важливим для оцінки ефективності функціонального менеджменту підприємства, оскільки використання системи показників результативності вирішує проблему ідентифікації витрат на даний вид управління, дозволяє більш широко використовувати нефінансові індикатори, які характеризують наслідки управлінської діяльності [32].

На думку Д. Крисанова це розмежування пояснюється обставинами: «перелік доповнився структурним підрозділом, бізнес-процесом, видом продукції тощо; порівняння з метою і виробничою програмою» [50].

Зв'язок між термінами «результативність» та «ефективність», який транслують різні автори, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз підходів до визначення зв'язку між термінами «результативність» та «ефективність»

Автор	Зв'язок
Т. Загорна	Уважає обидві категорії „ефект” і „результат” синонімічними.
М. Ніколаєв	Автор розглядає лише термін ефективність як економічну категорію й дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання
Л. Мельник	Автор розглядає термін ефект та результат як синоніми; „ефект” означає результат, наслідок певних причин, дій. Підкреслює, що потреби економічної практики змушують в деяких випадках розмежовувати зазначені терміни
А. Авдющенко	Ефективність є оцінкою результатів, в свою чергу, „ефект” та „результат” перебувають у тісному взаємозв'язку.

Складено автором на основі [1;20;36;63]

Отже, результативність та ефективність не є тотожними поняттями, а відображають різні сторони діяльності суб'єктів господарювання.

Відмінність понять «ефективність» та «результативність» наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Характеристика відмінності понять «ефективність» та «результативність»

Щодо ефективності менеджменту, то вона відображає, насамперед, результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних важелів в організації до витрат, які супроводжують їх отримання. Також економічна ефективність відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління.

Вважаємо за потрібне висловити власну думку, щодо даного питання, отже, категорія «ефективність» не є синонімом «результативність». Термін «ефект» має значення результату, отриманого внаслідок зміни стану певного об'єкта, зумовленого дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Категорію «ефективність» слід розуміти як співвідношення отриманого результату до витрат на досягнення даного ефекту (результату). Категорію «результативність» слід розуміти як ступінь отримання запланованого результату (з позначкою: отримано, не отримано, на скільки процентів), як на локальному рівні

(наприклад, підвищення продуктивності праці окремого підрозділу підприємства), так і на рівні підприємства (наприклад, збільшення прибутковості виробництва).

Тому, можна зробити висновок про те, що ефект і результат – це синоніми, які відображують наслідки дій. Ефективність і результативність – не є синонімами. Ефективність відображає, який результат отримано з одиниці затрат, чи які витрати приходяться на одиницю результату (в залежності від виду показника), що характеризує результативність витрат. Ефективність розраховується як відношення результату до витрат. Результативність – це ступінь досягнення запланованого результату, характеризується висновком виконано означає результативно, не виконано – не результативно, не повністю виконано – недостатньо результативно.

Для того, щоб обґрунтовувати управлінські рішення та забезпечити ефективність їхньої реалізації потрібно правильно обрати критерії для розв'язання проблем стратегічного, тактичного та оперативного характеру. А це, в свою чергу, потребує формування ефективної системи управління за результатами. Формуючи систему управління результативністю підприємства, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів, як основи формування конкурентних переваг управлінських структур.

Отже, розглянувши дане питання, ми маємо змогу узагальнити теоретичні підходи до трактування поняття «результативність» та, як наслідок, навести узагальнене визначення, а саме: результативність діяльності підприємства являє собою узагальнюючу характеристику 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 Поряд з тим, варто наголосити, що головна мета менеджменту — забезпечення стійкого й довготермінового розвитку підприємства. Тому система менеджменту повинна функціонувати ефективно й бути результативною, високоякісною та сприяти реалізації цілей підприємства.

1.2. Система управління результативністю менеджменту підприємства

Система управління результативністю діяльності підприємства визначається її провідною роллю у прогресивному розвитку підприємства, гармонійному поєднанні інтересів власників, працівників та суспільства.

Як уже зазначалося в попередньому питанні: результативність - це міра точності управління, яка характеризується рівнем досягненням очікуваного стану об'єкту управління, мети управління або ступенем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання.

«Показник результативності є одиницею виміру, яка пов'язана з ключовим фактором успіху і стратегічною метою, за допомогою якої оцінюється робота процесів та організації в цілому. Тобто показник результативності - це певний стандарт, який дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети. Його значення можуть бути засновані на очікуваннях керуючої системи, потребах споживачів або на результатах досліджень фактичних значень показників» [39, с.363].

Причому не доцільно використовувати багато показників результативності, достатньо двох або трьох для кожної зі стратегічних цілей, які повинні відповідати таким критеріям: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, зрозумілими, визначеними у часі, орієнтованими на результат.

Система управління результативністю менеджменту підприємства формується під впливом багатьох чинників:

- потенціалу системи,
- збалансованості складових організації,
- рівня розвитку усіх підсистем організації,
- конкурентної позиції організації та ін.

Управління результативністю - це комплексна система, яка охоплює усі стадії кругообігу капіталу, усі процеси формування і використання потенціалу організації, що забезпечує гармонізацію інтересів усіх учасників суспільних відносин. Вона включає: управління цільовими установками і стратегіями, матеріально-фінансовими потоками, людьми, процесами, інформаційними потоками та комунікаційними зв'язками [39, с.364].

У загальному вигляді управління результативністю ґрунтується на виконанні чотирьох основних функцій менеджменту (рис. 1.2).

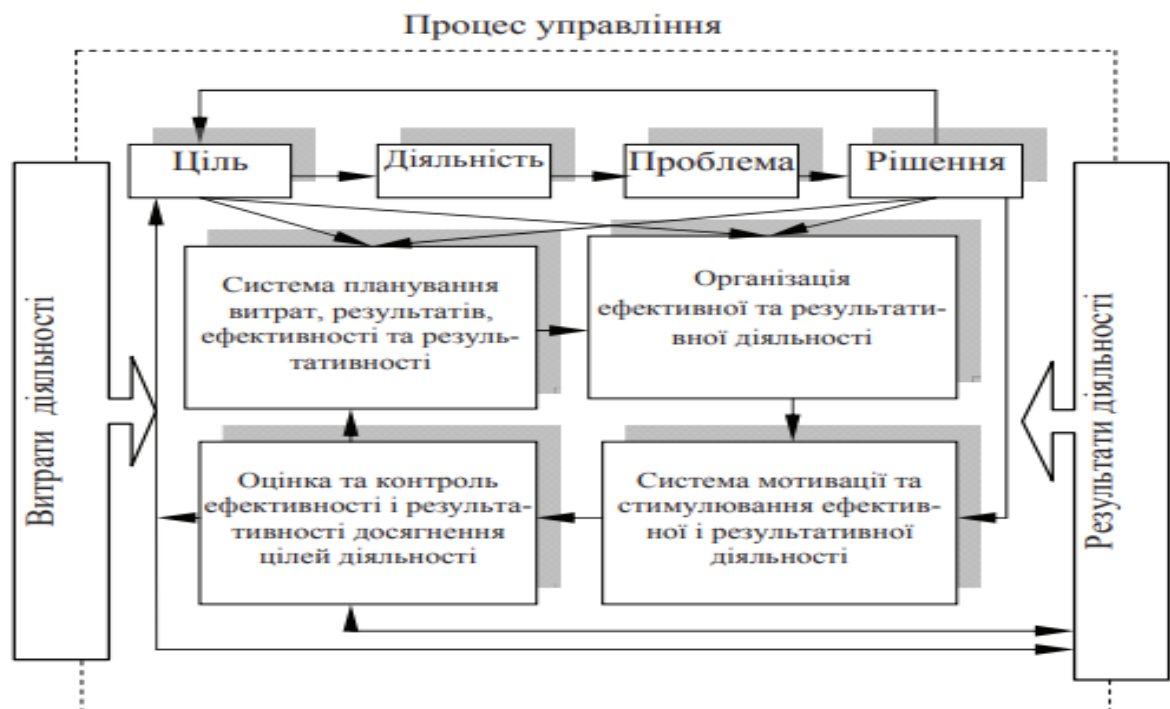


Рис. 1.2. Система управління ефективністю та результативністю діяльності організації

Джерело: [39].

Процес планування в організації починається з ясного розуміння того, що ж потрібно робити для її ефективного розвитку та функціонування. Постановка загальних цілей дає можливість вибрати орієнтири напрямів роботи всієї організації, а їх подальша конкретизація та визначення критеріїв оцінки отриманих результатів забезпечує результативність всього процесу планування (рис. 1.3).

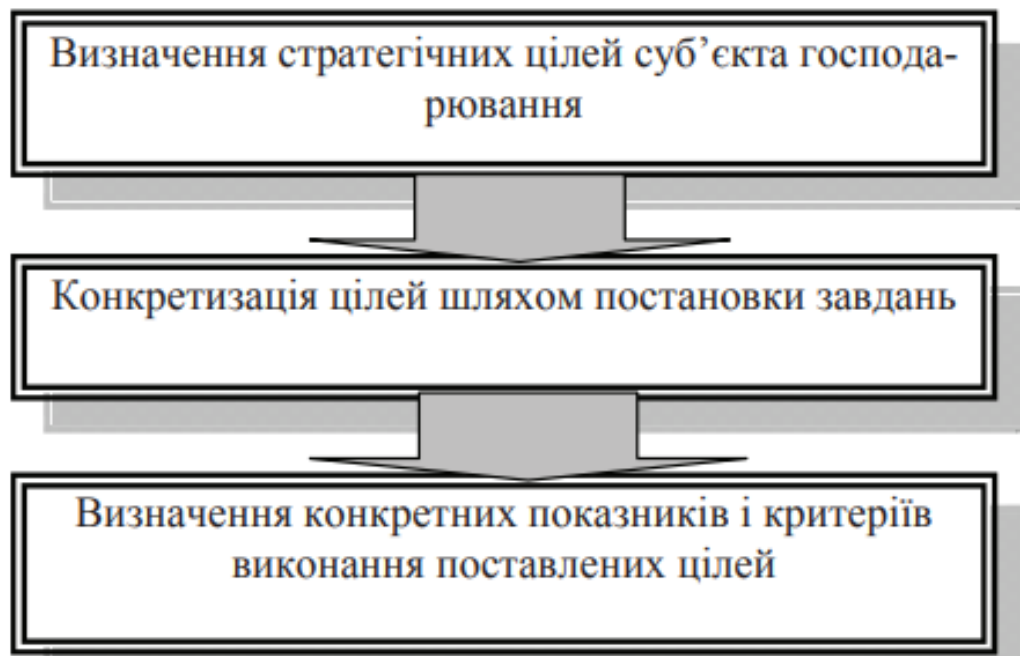


Рис. 1.3. Етапи результативного планування результатів діяльності організації

Джерело: [54].

Якість будь-якого плану залежить від [24, с. 72]:

- якості цілепокладання щодо пріоритетних напрямів розвитку організації на основі оцінки її минулих, теперішніх і майбутніх планів та успішності її реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- якості попереднього комплексного аналізу діяльності самої організації (операційної, фінансової, маркетингової, ризиків та ін.);
- правильної оцінки конкурентоспроможності організації;

- вибору та реалізації стратегії розвитку, яка підвищить ефективність та результативність організації.

Результативність планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї організації та кожного її підрозділу окремо на встановлений період часу, визначення фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань з урахуванням можливостей найбільш ефективного (альтернативного) використання.

Результативність процесу планування в організації забезпечується використанням таких принципів [34, с. 127]:

- участь максимального числа працівників організації у роботі над планом вже на самих ранніх етапах його складання (люди охочіше будуть виконувати не «спущені» згори завдання, а ті, що поставили самі собі);
- безперервність, відповідно до якого, планування є не поодиноким актом, а системою регулярно повторюваних дій;
- спадкоємність, тобто нові плани розробляються з урахуванням виконання минулих і того, що вони самі слугуватимуть основою складання планів у майбутньому;
- гнучкість, що припускає можливість перегляду в певних рамках раніше прийнятих планів при зміні обставин;
- узгодження планів шляхом координації планів підрозділів одного рівня та інтеграції планів супідрядних підрозділів;
- економічність, що вимагає, щоб витрати на складання плану були менше ефекту, отриманого в результаті його виконання;
- створення необхідних умов для виконання плану.

Отже, основні принципи планування орієнтують підприємство на досягнення найкращих економічних результатів. Перераховані принципи є взаємопов'язаними між собою, універсальними та придатними для різних рівнів управління.

Більшість організацій сьогодні побудовані за принципом вертикальної структури (функціональне управління).

Функціональна структура організації має низку переваг, а саме:

- чіткість поділу та спеціалізація робочих місць;
- чіткі вимоги до кваліфікації і відповідальності співробітників;
- суворий розподіл влади і підпорядкованості;
- високий ступінь керованості компанією.

Однак, за сучасних мінливих умов господарювання, недоліки даної структури переважають над її перевагами. «До найбільш значущих недоліків можна віднести:

- багаторівневий менеджмент, зростання чисельності управлінського апарату при одночасному зниженні оперативності реагування на зміни навколишнього середовища;
- невідповідність чисельності персоналу результативності його діяльності, зростання чисельності персоналу і витрат на його утримання;
- наявність функціональних бар'єрів, що ускладнюють взаємодію між підрозділами і перешкоджають ефективному управлінню;
- інформаційну систему, засновану на вертикальних потоках, за якої рішення спускаються "вниз", а інформація піднімається "наверх", що обумовлює несвоєчасність і недостатність якості діагностики та вирішення організаційних проблем;
- зайву бюрократизацію менеджменту, що призводить до зниження ініціативи персоналу» [39, с. 367].

Для забезпечення виконання функції організації результативної діяльності, необхідно за можливості, зменшити рівні ієрархії і перейти на більш горизонтальну модель організаційної структури (рис. 1.4), тобто віддати перевагу процесному управлінню.

Особливістю системи управління результативністю є чітка спрямованість

на досягнення результату реалізації стратегії за допомогою інтегрованої і узгодженої діяльності усіх підрозділів компанії. В її основі - прагнення до підвищення якості управлінських рішень, зменшення розриву між рішеннями, планами і реальними діями усіх категорій працівників.

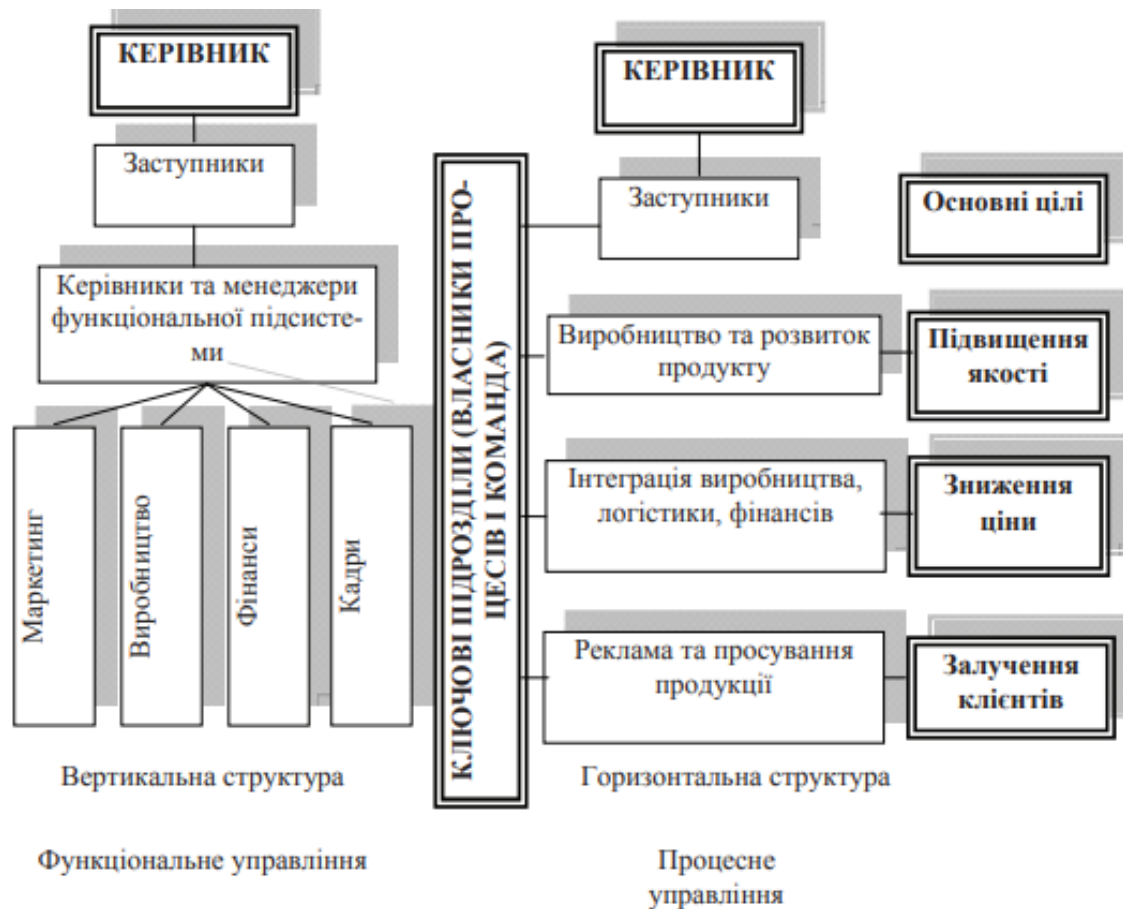


Рис. 1.4. Порівняльна характеристика вертикальної та горизонтальної структури [39, с. 368].

Вибір горизонтального типу структури обумовлюється стратегічними цілями і базується на взаємозалежності працівників, груп і підрозділів у рамках бізнес-процесів. При горизонтальній структурі стають прозорими межі між підрозділами компанії. Це дозволяє швидко і якісно здійснювати обмін інформацією між ними і вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності.

Формуючи систему управління результативністю організації, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг господарюючих структур.

Система управління результативністю допускає використання різних методів і концепцій. Ефективність управління визначається здатністю менеджменту вибирати такі методи і підходи, які більшою мірою відповідають стратегії і умовам діяльності компанії.

Впровадження системи управління результативністю дозволяє менеджменту організації [30, с. 70]:

- знизити ризики, зумовлені вольовими (емоційними) рішеннями і спробами приховати справжні проблеми;
- звести до мінімуму непродуктивні дії, що не мають відношення до реалізації стратегії компанії;
- підвищити віддачу від персоналу, розкриваючи його потенційні можливості.

Отже, можна узагальнити та зробити висновок, що система управління ефективністю діяльності підприємства визначається його провідною роллю в прогресі та розвитку підприємства, гармонійним поєднанням інтересів власників, працівників і суспільства. При формуванні системи управління ефективністю підприємства слід враховувати, що кінцева результативність залежить від рівня забезпечення розумної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища, а також рівня використання його факторів, оскільки основа формування конкурентна перевага підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки результативності менеджменту підприємства

Наступним етапом дослідження варто дослідити методичні засади оцінки результативності менеджменту підприємства.

Прийнято виділяти такі узагальнені показники результативності, використовуючи які, так чи інакше можна проконтролювати та оцінити результати діяльності [39, с. 369]:

- кількість (обсяг виконаних робіт або досягнутого результату);
- якість (відповідність виконаних робіт встановленим стандартам);
- терміни (своєчасність виконання робіт);
- вартість (рентабельність, економія витрат, економічний ефект, дотримання кошторису, бюджету та ін.).

При оцінюванні результативності системи менеджменту виокремлюються як кількісні, так і якісні показники. Щодо якісних показників, то один з найбільш часто використовуваних – це здатність керівника досягати конкретних результатів. Цей критерій передбачає також оцінювання ефективності роботи і підлеглих, однак такий підхід стикається з проблемою суб'єктивності судження. До якісних критеріїв оцінювання також можна віднести і зв'язок працівників з окресленими завданнями.

«Кількісні показники зазвичай характеризують економічну ефективність та результативність, тобто відображають результати основної діяльності підприємства. Зазначимо, що кількісні показники мають бути інтерпретовані відповідно досліджуваного явища і водночас повинні забезпечувати можливість переведення якісних вимірників у кількісні» [52].

В науковій літературі з економіки та управління висвітлено різні підходи до оцінювання результативності менеджменту. Зазначимо, що «результатом діяльності менеджменту є управлінське рішення, що є нематеріальним

продуктом і тому виникає складність його оцінювання. Однак, оскільки прийняті менеджером рішення мають прямий вплив на виробничу (основну діяльність) суб'єкту господарювання, то оцінювання результативності менеджменту необхідно здійснювати у тісному зв'язку з економічними показниками, а також з рівнем витрат на управління у співвідношенні із загальними витратами виробництва» [52].

Водночас і досі не існує єдиного підходу щодо формування системи оцінювання управління результативністю менеджменту як за критеріями оцінювання, так і показниками в межах конкретної методики.

В економічній літературі виділяють три основні підходи до оцінки результативності організації - цільовий, системний і вибіркового.

Цільовий підхід передбачає оцінку результативності організації з точки зору визначення її здатності досягати раніше поставлених цілей. Відповідно до цього підходу групи в організації діють раціонально для досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанту використання ресурсу, який дозволить досягти конкретної мети з найменшими витратами. Цей спосіб підходить, якщо мета зрозуміла і ефект можна точно розрахувати.

Відповідно до цільового підходу результативність залежить від [39]:

- чіткості визначення цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам і вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам зацікавлених груп;
- націленості мотивації персоналу на досягнення цілей;
- адекватності обраних стратегій поставленим цілям;
- обсягу і якості ресурсів, які використовує організація для досягнення цілей.

Системний підхід. Відповідно до цього підходу, критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід більше фокусується на внутрішніх характеристиках організації та засобах підтримки відносин між

членами організації, ніж на цілях. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, принципи і правила взаємодії акторів виносяться в центр, а оцінка витрат відходить на другий план. Такий підхід характерний для бюджетної організації [8].

Концентрація уваги на «виживанні» організації в результаті її пристосування до змін зовнішнього середовища викликає пасивне управління нею, сконцентоване лише на реакції на зміни. Даний підхід передбачає, що організація повинна мати визначений обсяг невикористаних ресурсів, що дає можливість їй протистояти змінам зовнішнього середовища, однак це протирічить критерію мінімізації витрат.

Вибірковий підхід. Для оцінки результативності використовуються критерії, що відповідають стратегічним компонентам організації. Цей підхід заснований на забезпеченні мінімального рівня задоволеності для всіх компонентів організації з різними мотиваціями та цілями. Якщо цей рівень не досягнутий, напруженість і конфлікти можуть паралізувати діяльність організації та зробити її неефективною. Головним у цьому підході є необхідність визначити, які компоненти є стратегічними для організації [31].

Кожний із зазначених підходів має свої недоліки і переваги, які проявляються за різних обставин. Найкращі результати досягаються при комбінації усіх трьох підходів.

Кількісну оцінку менеджменту автори пропонують проводити за системою показників функції планування за різними напрямками, ефективності організаційних процесів, реалізації функції «мотивація» та функції «контроль». Оцінювання системи цих показників здійснюється співробітниками підприємства вищого рівня управління шляхом виставлення відповідних балів. За результатами дослідження персоналом формується оцінка ефективності менеджменту підприємства відповідно до виконуваних основних функцій. Дана оцінка може приймати максимально значення, що і порівнюється з фактично

отриманим оціночним значенням. За результатами оцінювання проводиться аналіз отриманих даних, визначаються слабкі місця, причини відхилення і окреслюються основні напрямки для покращення [8].

Варто звернути увагу й на те, що кінцевий результат будь-якого виду результативності менеджменту підприємства прямо або опосередкованого залежить від зміни багатьох факторів, проявів діяльності підприємства.

Визначено, що основними факторами, які впливають на результативність менеджменту підприємства, є [49, с. 122]:

- дотримання взаємозв'язку інтересів всіх учасників господарської діяльності: власників, менеджерів, співробітників, постачальників;
- кваліфікаційні якості менеджерів і співробітників підприємства, їхній потенціал, професіоналізм, досвід, знання та особисті якості;
- наявність на підприємстві системи організації праці, навчання і мотивації персоналу, що спрямована на досягнення високих кінцевих результатів;
- розвиток матеріально-технічної бази, технічної оснащеності підприємства;
- рівень забезпеченості інформацією, ефективні комунікації; розвиток організаційної культури;
- прояв соціальних аспектів діяльності персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі.

Варто зазначити, що оцінка результативності менеджменту підприємства буде на виході неповною без аналізу показників ефективності та результативності за напрямками його діяльності, спираючись на основні потенціали функціонування підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Напрями оцінки результативності менеджменту підприємства

Складова потенціалу підприємства	Напрями оцінки результативності менеджменту підприємства
Виробнича	Результативність використання засобів праці; використання виробничого устаткування, результативність технології виробництва, результативність використання незавершеного виробництва, результативність управління запасами на складах, результативність управління МТЗ, результативність ритмічності й рівномірності виробництва, результативність виробничої потужності, результативність оперативно-календарного планування, результативність стратегічного й оперативного виробничого контролю
Трудова	Результативність прояву сприятливого морально-психологічного клімату, ефективність роботи апарату управління, ефективність роботи згуртованого трудового колективу, ефективність комунікаційних процесів, ефективність використання робочої сили, результативність оперативного кадрового контролю, результативність стратегічного кадрового контролю
Організаційна	Ефективність реалізації інноваційних проєктів, ефективність реалізації інвестиційних проєктів, ефективність реалізації комерційних проєктів, ефективність впроваджених бізнес-планів, ефективність впроваджених проєктів розвитку підприємства, результативність оперативного контролінгу, результативність стратегічного контролінгу
Фінансова	Ефективність бюджетування, ефективність ліквідності, ефективність фінансової стійкості, ефективність ділової активності, ефективність використання активів та зобов'язань, ефективність використання власного та залученого капіталу, результативність операційної діяльності, результативність оперативного фінансового контролю, результативність стратегічного фінансового контролю.
Ринкова	Ефективність конкурентоспроможності, ефективність попиту і пропозиції продукції, ефективність маркетингових досліджень, ефективність маркетингових комунікацій, аналіз товарної політики, аналіз політики розподілу, результативність оперативного маркетингового контролю, аналіз збуту продукції, результативність стратегічного маркетингового контролю, результативність стратегічного маркетингового контролю, аналіз цінової політики.

Джерело [49, с. 123]

Для того, щоб процес здійснення оцінки результативності менеджменту підприємства виявився дієвим на практиці, він повинен відповідати низці принципів, зокрема бути комплексним та інтегрованим:

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

Принцип 2. Оцінка результативності системи менеджменту організації є процесом безперервним.

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

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

Принцип 5. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія сукупності суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику для отримання адекватних результатів оцінки ефективності систем менеджменту підприємств» [51].

Підсумувавши, можна зазначити, що в сучасній теорії та практиці методики оцінювання управління результативністю менеджменту представлені досить різнобічні підходи науковців до вирішення відповідного завдання: зіставлення кінцевих результатів діяльності з витратами на управління; експертне та якісне оцінювання обраної системи показників; розрахунок показників, що безпосередньо характеризують процес управління; як аналіз особистісних характеристик менеджерів; визначення менеджментовіддачі; як реалізації окремих функцій менеджменту; розрахунок індексів та інтегральних показників ефективності; методи, що базуються на використанні інструментів факторного аналізу, математичного моделювання тощо.

Поряд з тим, для реалізації ефективної оцінки результативності менеджменту підприємства необхідно проводити оцінку як керованої, так і керуючої системи, а також внутрішньої та зовнішньої складової. При цьому потрібно враховувати, що метою оцінки результативності менеджменту можуть бути: зміна стратегії розвитку, зміна напрямку діяльності або удосконалення внутрішніх процесів.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення результативності менеджменту

Для результативного та досконалого управління підприємством, керівництву та всім керуючим особам необхідно керуватися в своїй роботі нормативно–правовим підґрунтям. Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації.

До нормативно- правової бази управління результативністю менеджменту підприємства відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління підприємством як системи.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління результативністю менеджменту — це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації [78].

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління результативності менеджменту.

До нормативно-методичних документів відносять на підприємстві:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо), що включають норми та показники управління діяльністю підприємства, основи для прийняття рішень;

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів та окремих працівників системи управління результативності менеджменту.

Так, найважливішим організаційним документом, який регулює відносини з персоналом є колективний договір, він розроблений при особистій участі підрозділів служби управління персоналом.

Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік [61].

Важливим організаційно-розпорядницьким документом є «Правила внутрішнього трудового розпорядку», що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;

- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління підприємством з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління результативністю менеджменту належать:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- правове регулювання економічних відносин, які складаються в процесі діяльності підприємства;
- захист прав та інтересів працівників, партнерів, інвесторів та інших пов'язаних з цим суб'єктів.

Ефективність кожної управлінської системи значною мірою залежить від інформаційного забезпечення. Якість інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень, визначає обсяг витрачання фінансових ресурсів, рівень прибутковості, ринкову вартість підприємства, альтернативність вибору інвестиційних проектів і наявних фінансових інструментів та інші показники, які характеризують рівень добробуту власників і персоналу, темпи розвитку підприємства тощо.

Система інформаційного забезпечення результативності менеджменту являє собою безперервний і цілеспрямований відбір відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками підприємства [65].

Інформаційне забезпечення результативності менеджменту на підприємстві призначене не тільки забезпечувати необхідною інформацією управлінський персонал та власників самого підприємства, а й задовольняти

інтереси широкого кола зовнішніх її користувачів. Основними користувачами фінансової інформації є внутрішні і зовнішні користувачі.

Зовнішні користувачі можуть використовувати лише ту частину інформації, яка характеризує результати фінансової діяльності підприємства та його фінансовий стан. Більша частина цієї інформації зосереджена в офіційній фінансовій звітності, яка надається підприємством.

Внутрішні користувачі використовують значний обсяг оперативної інформації про фінансову діяльність підприємства, що є комерційною таємницею.

Інформацію, яка забезпечує потреби менеджменту можна класифікувати за видами залежно від її джерела та призначення. До основних класифікаційних складових інформаційного забезпечення результативності менеджменту відносяться:

- звітні та оперативні дані, зокрема баланс, форми 2—4 бухгалтерської звітності, статистичні та фінансові оперативні дані. До цього виду інформаційного забезпечення відносяться, крім даних відповідних форм офіційної бухгалтерської та статистичної звітності, розроблені підприємством форми документів-носіїв оперативної інформації, а також накопичувані збірники усіх видів звітної інформації;

- нормативна та інструктивна інформація всіх рівнів (державна, регіональна, галузева). Цей вид інформації включає законодавчо-правові та нормативно-методичні документи з питань фінансової діяльності, управлінської діяльності, відповідні збірники інформаційних матеріалів;

- планово-прогнозна інформація. Цей вид інформації охоплює: статистичні збірники (державні, регіональні, галузеві, відомчі) з питань фінансової діяльності, фінансових ринків, банківської діяльності; публікації з відповідних питань у періодичних виданнях; прогнозні дані, бюджети всіх рівнів та їх проекти; курси валют у динаміці, біржову та банківську оперативну інформацію;

– довідково-аналітична інформація. До цього виду інформаційного забезпечення результативності менеджменту відноситься накопичувальна або різного роду разову інформацію, яка формується відповідними службами підприємства. Ця інформація включає, зокрема, різні аналітичні огляди, що складаються підприємством, у тому числі пояснювальні записки до балансу і кожної з форм бухгалтерської звітності з питань фінансово-господарської діяльності підприємства, а також накопичувальні аналітичні збірники, таблиці, форми, макети, бізнес-довідки з різних аспектів фінансів підприємства.

Інформаційне забезпечення результативності менеджменту на підприємстві дає змогу оцінити стан та результативність управління підприємством, його активами і пасивами, визначити ефективність управління власним капіталом підприємства і всіма його майновими засобами, виявити в ході такого оцінювання резерви поліпшення майнового стану підприємства і спрогнозувати відповідні тенденції в цих процесах у майбутніх періодах. Інформаційне забезпечення результативності менеджменту також використовується для оцінки ефективності фінансових угод підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що для результативного та досконалого управління підприємством, керівництво та всім керуючі особи на підприємстві повинні керуватися в своїй роботі нормативно-правовим та інформаційним підґрунтям. Встановлено, що досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування Товариства.

Висновки до 1 розділу

1. На основі досліджених теоретичних підходів до трактування сутності поняття «результативність» наведено узагальнене визначення, а саме:

результативність діяльності підприємства являє собою узагальнюючу характеристику 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. Поряд з тим, варто наголосити, що головна мета менеджменту — забезпечення стійкого й довготермінового розвитку підприємства. Тому система менеджменту повинна функціонувати ефективно й бути результативною, високоякісною та сприяти реалізації цілей підприємства.

2. Система управління результативністю діяльності підприємства визначається її провідною роллю у прогресивному розвитку підприємства, гармонійному поєднанні інтересів власників, працівників та суспільства.

Формуючи систему управління результативністю підприємства, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг підприємства.

3. Можна узагальнити, що в сучасній теорії та практиці методики оцінювання управління результативністю менеджменту представлені досить різнобічні підходи науковців до вирішення відповідного завдання: зіставлення кінцевих результатів діяльності з витратами на управління; експертне та якісне оцінювання обраної системи показників; розрахунок показників, що безпосередньо характеризують процес управління; як аналіз особистісних характеристик менеджерів; визначення менеджментовіддачі; як реалізації окремих функцій менеджменту; розрахунок індексів та інтегральних показників ефективності; методи, що базуються на використанні інструментів факторного аналізу, математичного моделювання тощо.

4. Для результативного та досконалого управління підприємством,

керівництво та всім керуючі особи повинні керуватися в своїй роботі нормативно–правовим та інформаційним підґрунтям. Встановлено, що досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи було обрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Кромберг енд Шуберт Україна Жу».

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» (Житомир) — підприємство з 100% іноземними інвестиціями. Ми виготовляємо електричні бортові кабельні системи для автомобілів світового класу [43].

Група компаній Kromberg & Schubert є провідним міжнародним виробником електричних систем, кабелів та пластмасових компонентів. Група успішно розробляє та виробляє продукцію з 1902 року.

Kromberg & Schubert пропонує якісну продукцію та послуги для клієнтів у автомобільному та промисловому секторах [21]:

- розробка, проектування та виробництво кабельних систем;
- широкий спектр матеріалів;
- сучасні технології;
- тестування під час виробничого процесу;
- виконання індивідуальних замовлень.

Kromberg & Schubert – група компаній з понад 110-річною історією успіху. Завдяки новаторському підприємницькому духу та чіткій ієрархії, група постійно розвивається та розширюється. Насьогодні група компаній Kromberg & Schubert, налічує понад 50 000 співробітників у більш ніж 40 локаціях.

Ключ до успіху - корпоративна культура компанії. Ентузіазм та мотивація до створення продукції є рушійною силою команд розробників, які зосереджують

свою енергію на ранньому визначенні тенденцій на ринку та задоволенні індивідуальних потреб клієнтів.

В Україні «Кромберг енд Шуберт» має понад 10-літню історію успіху – з 2006 року діє завод в Луцьку, де нині працює понад 5 тисяч людей, а в 2015 році стартувало підприємство в Житомирі, де вже сьогодні створено понад 3000 робочих місць (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Локації ТОВ «Кромберг енд Шуберт» в Україні [21]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» (далі Товариство) було створене 15.12.2014.

Основний вид господарської діяльності – Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів.

Додаткові напрямки діяльності [22]:

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Місцезнаходження підприємства – 12402, Житомирська обл., Житомирський район, с. Оліївка, вул. Садова, буд. 4.

Власником Товариства є компанія Кромберг енд Шуберт Холдінг Гмбх, зареєстрована у м. Оберпуллендорф, Унгаргасе, 111, Австрія, індекс 7350, яка володіє 100% статутного фонду Товариства. Керівником організації є Гьобель Мартін [46].

Статутний капітал ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» складає 146 997 706,30 грн [44].

Товариство є:

– платником податку на прибуток підприємств на загальних підставах за ставкою, передбаченою п.136.1 ст.136 ІІр. Податкового кодексу України №2755-VI від 02 грудня 2010 року;

– платником податку на додану вартість (індивідуальний податковий номер 395440506083) [47].

Для кращого розуміння діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» розглянемо основну інформацію про діяльність підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»

Основні характеристики	
Середня кількість працівників у 2021 році, чоловік	3 938
Основна продукція/послуги	Електричне та електронне обладнання для автотранспортних засобів
Ринкова позиція	
Основні конкуренти	ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед» ТОВ «Ядзакі Україна» ТОВ «ВЕТ Аутомотив Україне» ТОВ «Флекстронікс ТЗОВ завод» ТОВ «Точприлад» ТОВ «Форшнер» ТОВ «Платі Юкрейн Лімітед» ТОВ «Берег-кабель ГмбХ» ТОВ «Єврокар» ТОВ «Бадер Україна» ТОВ «Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед» ТОВ «Електроконтакт Україна» ТОВ «Преттль-Кабель Украина» ТОВ «Унгвайер» ТОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» ТОВ «ВО Карпати» ТОВ «Костал-Україна» ТОВ «ОДВ-Електрик»
Майновий комплекс	
Балансова вартість ОЗ за МСФЗ станом на 31.12.2020, тис. грн.	816 257
Балансова вартість ОЗ за МСФЗ станом на 31.12.2021, тис. грн.	725 485

Джерело: складено автором на основі [43]

Найвищим органом управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу», є загальні збори учасників товариства (KROMBERG & SCHUBERT Holding GmbH (FN 202181) 7350, місто Оберпуллендорф, Унгаргассе, 111, Австрія, повноваження якого визначені статутом [43]:

– визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження планів і звітів про їх виконання; внесення змін до Статуту Товариства;

- зміна розміру Статутного капіталу Товариства; створення (призначення) та відкликання виконавчого органу Товариства (Дирекції);
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів Товариства;
- розподіл прибутку та збитків Товариства, визначення джерел та порядку покриття збитків Товариства;
- встановлення розміру, форми і порядку внесення Учасниками додаткових вкладів;
- вирішення питань про придбання Товариством частки учасника та її наступний продаж;
- виключення учасника із Товариства;
- прийняття рішення про реорганізацію Товариства та затвердження плану такої реорганізації;
- прийняття рішення про ліквідацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- укладання Товариством договорів (угод) на суму, що перевищує 75.000 ЕВРО або еквівалент цієї суми у будь-якій валюті, окрім договорів (угод);
- Звіт з управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» - 2021 укладання Товариством кредитних договорів, договорів займу, застави, поруки та надання гарантій виконання обов'язків третіми особами на суму, що перевищує 2.000.000 ЕВРО або еквівалент цієї суми у будь-якій валюті;
- відчуження основних засобів Товариства та іншого майна Товариства, балансова вартість якого перевищує еквівалент 50 000 ЕВРО;

Виконавчим органом управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» є дирекція, повноваження якого визначені статутом [43]:

- представляти Товариство в державних та судових органах, в установах, організаціях, підприємствах, перед іншими юридичними та фізичними особами;

- підписувати фінансові, банківські та інші документи Товариства;
- підписувати від імені Товариства договори (угоди) та будь-які інші документи на суму, що перевищує 2.000.000,00 (два мільйона) євро за умови попереднього схвалення цих договорів (угод) та документів Загальними Зборами;
- видавати доручення; відкривати, закривати банківські рахунки Товариства та розпоряджатися ними та;
- здійснювати інші обов'язкові для Товариства дії, які, однак, не входять до виключної компетенції Загальних Зборів.

Організаційна структура відповідно до бачення, цілей та стратегічних напрямів, включає менеджмент, центри клієнтів, фахові відділи, центри компетенцій та виробничі заводи. Організаційна структура створює фокус на орієнтацію на клієнтів, світовий ринок та компетентність.

Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» організована по лінійно–функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом утворювання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства [45].

Організаційна структура підприємства наведена в додатку А.

Організаційна структура Товариства є сукупністю відділів і служб, організованих по лінійно-функціональному (змішаному) типу. Такий принцип організації дуже зручний, тому що поєднує в собі два взаємодоповнюючих способи: лінійний і функціональний. Лінійний спосіб забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім начальником. До його переваг можна віднести те, що в кожного підлеглого є тільки один безпосередній начальник, лінійні зв'язки найбільш короткі й тому тут відсутні великі втрати інформації при передачі з одного на інший рівень. Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки.

Опис організаційної структури ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»

наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»

Назва відділу	Функції
В підпорядкуванні у Фінансового директора:	
Відділ з управління персоналом	Підбір персоналу, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, навчання персоналу, медичне страхування, кадрове діловодство
Відділ постачання	Придбання матеріалів для потреб підприємства на основі замовлень від відділів
Відділ ІТ	Забезпечення підприємства програмним забезпеченням, надання ІТ підтримки для безперебійної роботи виробництва
Відділ з охорони праці	Організація безпечної праці працівників, забезпечення працівників спецодягом, слідкування за дотриманням вимог з охорони праці та захисту навколишнього середовища
Фінансовий відділ	Ведення бухгалтерського обліку відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку, в тому числі з використання уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності та інші функції відповідно до положення про відділ фінансовий.
В підпорядкуванні у Технічного директора:	
Відділ виробництва	Виробництво продукції (кабельних мереж) згідно замовлень клієнтів
Відділ якості	Слідкування за дотриманням міжнародних вимог якості продукції. Перевірка якості готової продукції
Технічний відділ	Вирішення технічних проблем, хронометраж робочого часу на кожне робоче місце на виробництві, оновлення технічних версій виробництва
Відділ логістики	Забезпечення підприємства сировиною, забезпечення виробництва матеріалами та відправка готової продукції
Відділ підтримки	Забезпечення безперебійної роботи обладнання, надання підтримки для вирішення технічних проблем

Джерело: складено автором на основі [21]

Уповноважений за інтегровану систему менеджменту.

Керівник відділу якості ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» призначений вищим керівництвом як уповноважений за систему менеджменту (MSB).

MSB дбає про структуру, документацію та побудову інтегрованої системи менеджменту, а також регулярні аудити та оцінки менеджменту. Він регулярно звітується перед керівництвом про ефективність наявної ІСМ.

Права, обов'язки й відповідальність керівників всіх рівнів, так само як і всього персоналу Товариства, закріплюються в посадових інструкціях. Наявність посадових інструкцій дозволяє багато в чому впорядкувати процес розподілу повноважень і домогтися більш перспективної технології управління на підприємстві. Посадова інструкція не тільки дозволяє визначити обов'язки, права й відповідальність персоналу, але й оберігає його від виконання невласне його функцій, підкреслюючи систему взаємин між керівником і підлеглим йому працівником. Крім того, інструкція впорядковує потоки інформації у компанії, формує вимоги до посад і порядку оцінки працівників.

У ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» в рамках організаційної структури делегуються наступні види повноважень [43]:

- вирішення часткових, вузькоспеціальних проблем, у яких виконавці розбираються краще за керівника;
- здійснення підготовчої роботи (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить, у більшості випадків, рутинний характер, але дають можливість продемонструвати свої здібності;
- присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступ з повідомленнями, обмін досвідом.

У сучасних умовах керівник не в змозі сам розв'язати всі управлінські проблеми, які безпосередньо є його службовими обов'язками, бо їх дуже багато – вони різноманітні та специфічні, а його знання, навички, досвід і ресурс часу обмежені. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, функції здійснення контролю і загального управління, він делегує повноваження для вирішення менш важливих проблем, необхідні для цього права й відповідальність своїм підлеглим, які мають потрібні знання, досвід і зацікавлені взяти участь в процесі управління.

Для підвищення ефективності делегування повноважень керівник

Товариства орієнтується на кілька ключових принципів, дотримуючись під час організування праці підлеглих, оптимального діапазону контролю, запроваджуючи фіксовану відповідальність, дотримуючись відповідності прав і обов'язків, передачі відповідальності за роботу на нижчий рівень управління та вимагаючи у підлеглих регулярної звітності за відхиленнями.

Так, на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» визначене оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику – генеральному директору. Ефективність управління обсягом робіт і числом підлеглих мають свої межі – діапазон контролю, факторами визначення якого стають вміння і навички керівника, мотивація та здібності підлеглих, територіальне розміщення, значущість роботи. Усі ці фактори ефективно застосовує у своїй практичній діяльності генеральний директор підприємства.

Принцип фіксованої відповідальності полягає в тому, що відповідальність залишається закріпленою за генеральним директором, який мав її спочатку. Делегування, як відомо, зовсім не звільняє від відповідальності. У нашому випадку цей принцип є пріоритетним, і його реалізація в діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» – обов'язкова. Остаточна відповідальність за результат спільної роботи покладена на кількох чоловік відповідно до їх функціональних повноважень.

Стратегія управління, розроблена керівництвом Товариства, містить 12 принципів ефективного управління [21]:

- Керівництво через чіткі цілі (розробка чітких, амбітних, але реалістичних цілей).
- Активний зворотній зв'язок (надання працівникам відгуків про досягнення цілей).
- «Жодних виправдань!» (чесне і відкрите виправлення помилок).
- Атмосфера довіри (атмосфера довіри створена через відкрите спілкування та свободу дій).

- Розвиток співробітників (програми розвитку та мотивації співробітників).
- Послідовність діяльності (підтримка співробітників у складних ситуаціях та покарання за неправомірні дії).
- Підприємницьке мислення (вимога підприємницької та особистої відповідальності від керівництва та працівників).
- Міжфункціональне співробітництво в командах (розвиток міжфункціональної співпраці на всіх рівнях).
- Глобальність та мобільність (успішне функціонування в різних культурних регіонах).
- Фокус на замовника (зосередження на потребах клієнта).
- Інновації (постійний пошук нових рішень).
- «Немає такого слова, як «неможливо» (пошук гнучких, прагматичних рішення та їх швидка реалізація).

Належне управління сприяє як задоволенню працівників та зростанню їх продуктивності, так і покращенню показників якості та ефективності компанії, а також позитивно впливає на задоволення потреб клієнтів.

У процесі контролю якості ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» дотримується стратегії «Нульового дефекту», яка передбачає 100% тестування усієї продукції, що виходить з виробничих ліній компаній групи.

Високий рівень експертних знань в галузі якості, розробки та виробництва, а також гнучка реакція на вимоги замовника, – це відмінні риси ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу».

Численні сервісні центри пропонують відмінну матеріально-технічну базу для клієнтів. У ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» вимоги клієнтів враховуються безпосередньо з етапу розробки продукту. Інженери-резиденти, розташовані в місцях розташування клієнтів, гарантують, що вся розробка продуктів адаптована до конкретних потреб замовників.

Загальна кількість працівників станом на 31.12.2021 – з них 4178 осіб:

чоловіків – 1579 осіб (37,8%), жінок – 2599 осіб (62,2%) Загальна кількість працівників на керівних посадах становить 150 осіб, з них 76 посад займають жінки (51%), 74 посади займають чоловіки (49%).

Розподіл працівників по віковим критеріям відтворений на рис. 2.2.

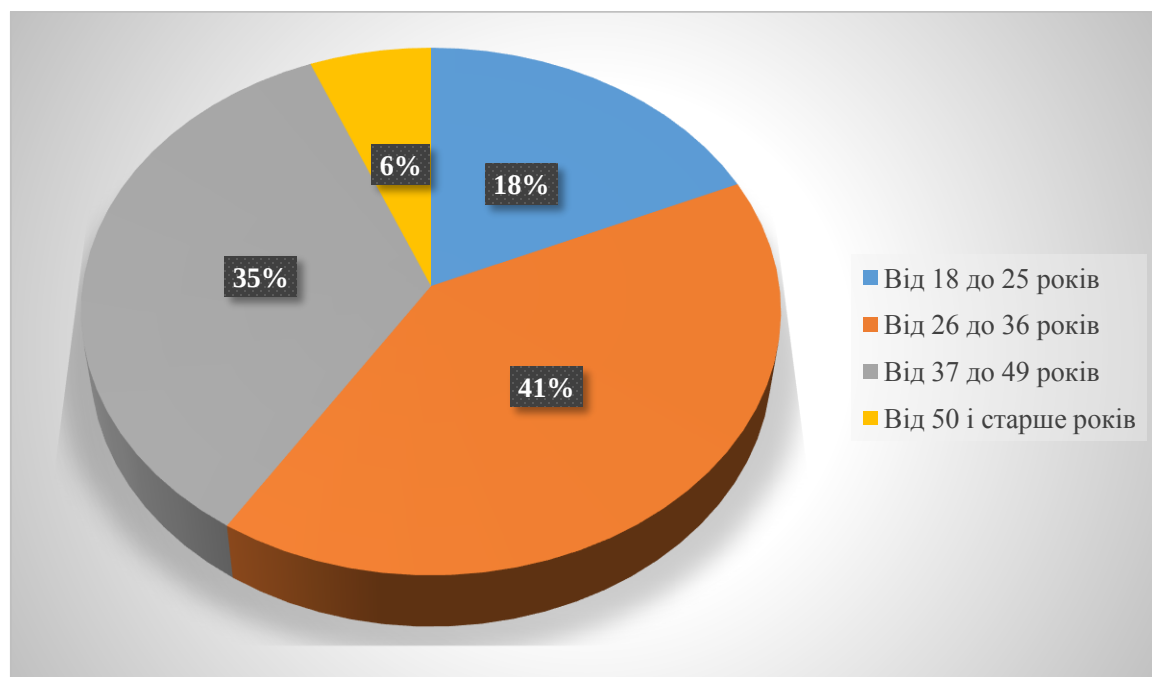


Рис. 2.2. Розподіл працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» по віковим критеріям у 2021 році.

На основі вищенаведеної діграми, можна зробити висновок, що на підприємстві панує такий розподіл працівників по віку станом на 2021 р.:

- Від 18 до 25 років – 767 працівників;
- Від 26 до 36 років – 1700 працівників;
- Від 37 до 49 років – 1454 працівники;
- Від 50 і старше років – 257 працівників.

Тобто, як бачимо, найбільша частина працівників перебувають у віці 26–36 років, а саме 41% від загальної кількості.

Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення

працівників підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» використовує як фінансову, так і нефінансову мотиваційну політику.

До фінансової мотиваційної політики відноситься:

- перегляд та постійне підвищення заробітної плати;
- премія за кваліфікаційний рівень;
- надання знижки на харчування;
- довіз працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства;
- медичне страхування окремих категорій працівників;
- премія за раціоналізаторські пропозиції;
- премія за вивчення іноземної мови; премія працівник року.

Нефінансова мотиваційна політика включає в себе:

- активне залучення працівників до різних спортивних заходів;
- випуск корпоративного журналу та сайту підприємства, де кожен працівник може ознайомитися з останніми новинами підприємства;
- організація екскурсійних турів до різних міст України;
- сприяння залученню дітей працівників до різних секцій (спортивно-бальні танці, футбол, шахи);
- проведення різних тематичних заходів (день Закоханих, «Ти – жінка», Велодень і т.д.);
- індивідуальні внутрішні коуч-сесії.

Отже, можна узагальнити та зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством. На ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» визначене оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику – генеральному директору. Загальна кількість працівників станом на 31.12.2021 – з них 4178 осіб: чоловіків

– 1579 осіб (37,8%), жінок – 2599 осіб (62,2%) Загальна кількість працівників на керівних посадах становить 150 осіб, з них 76 посад займають жінки (51%), 74 посади займають чоловіки (49%). Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення працівників підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» використовує як фінансову, так і нефінансову мотиваційну політику.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться з метою визначення основних показників діяльності суб'єкта господарювання, а також задля характеристики поточного стану компанії з кожного конкретного аспекту.

Результати даного аналізу відіграють значну роль у процесі прийняття бізнес-рішень як для працівників фінансового відділу самого підприємства, його засновників, так і для постачальників, клієнтів, банків, інвесторів тощо.

Розглянемо основні показники фінансового стану, розраховані за даними фінансової звітності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за період 2019-2021 рр. (додаток Б) [67].

В першу черго варто проаналізувати основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Кромберг
енд Шуберт Україна Жу» за 2019–2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1260346	1014715	1419746	405031	139,9
2	Валовий прибуток, тис. грн.	234691	150498	213300	62802	141,7
3	Чистий прибуток, тис. грн.	117071	-107958	88208	196166	–
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	784953,5	849615	1006176	156561	118,4
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	569813	622605	780467	157862	125,4
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	215140,5	227010	780467	553457	343,8
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3747	3394	3938	544	116,1
8	Фондовіддача	5,9	4,47	1,82	-2,65	40,7
9	Фондомісткість	0,17	0,22	0,55	0,33	245,7
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	57,42	66,89	198,19	131,30	296,3
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	336,36	298,97	360,52	61,55	120,6
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,54	–	0,11	–	–

Джерело: розраховано і побудовано за даними фінансової звітності

Отже, основні економічні показники фінансового стану підприємства знаходяться на високому рівні, майже, всі показники мають динаміку до збільшення, а це свідчить про ефективну діяльність підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу»

Розглянемо динаміку абсолютних показників фінансового результату ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за досліджуваний період (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства
ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, -	%
Чистий дохід від реалізації	1260346	1014715	1419746	405031	139,9
Собівартість реалізованої продукції	1025655	864217	1206446	342229	139,6
Валовий прибуток (збиток)	234691	150498	213300	62802	141,7
Інші операційні доходи	8860	9201	24760	15559	269,1
Адміністративні витрати	96381	75146	95915	20769	127,6
Витрати на збут	2569	1945	4247	2302	218,4
Інші операційні витрати	32679	46167	27301	-18866	59,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	111922	36441	110597	74156	303,5
Інші доходи	54021	0	38895	38895	–
Фінансові витрати	22820	41646	39072	-2574	93,8
Фінансовий результат до оподаткування	142973	96129	109004	12875	113,4
Чистий прибуток (збиток)	117071	-107958	88208	196166	–

Джерело: розраховано і побудовано за даними фінансової звітності

Дані вищенаведеної таблиці свідчать про те, що протягом двох останніх років відбулося наступне:

– ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за 2021 рік отримало прибуток у сумі 88 208 тис. грн. (у 2020 році підприємство отримало збитки у сумі (107 958) тис. грн.). Витрати на оплату праці становлять 50% від загальної кількості витрат підприємства.

– у 2020 році сума чистого доходу зменшилась на 245631 тис. грн порівняно з попереднім роком, а у 2021 р. – значно збільшилась на 405031 тис. грн порівняно з 2020 р. та склала 1419746 тис. грн. Це є позитивною тенденцією, оскільки збільшення обсягу реалізації продукції може привести до покращення фінансового стану всієї компанії;

– збільшення у 2021 р. собівартості реалізації продукції. Бачимо, що в 2021 р. порівняно з 2020 р. собівартість продукції збільшилась на 342229 тис. грн, що є викликане збільшенням обсягу виготовленої продукції;

– збільшення витрат на збут. У 2021 році витрати на збут зросли на 2302 тис. грн порівняно з 2020 р. Це викликане в свою чергу збільшення обсягів продажів та виготовлення продукції.

Для кращого розуміння зміни чистого прибутку підприємства, варто звернути увагу на діаграму (рис. 2.3).

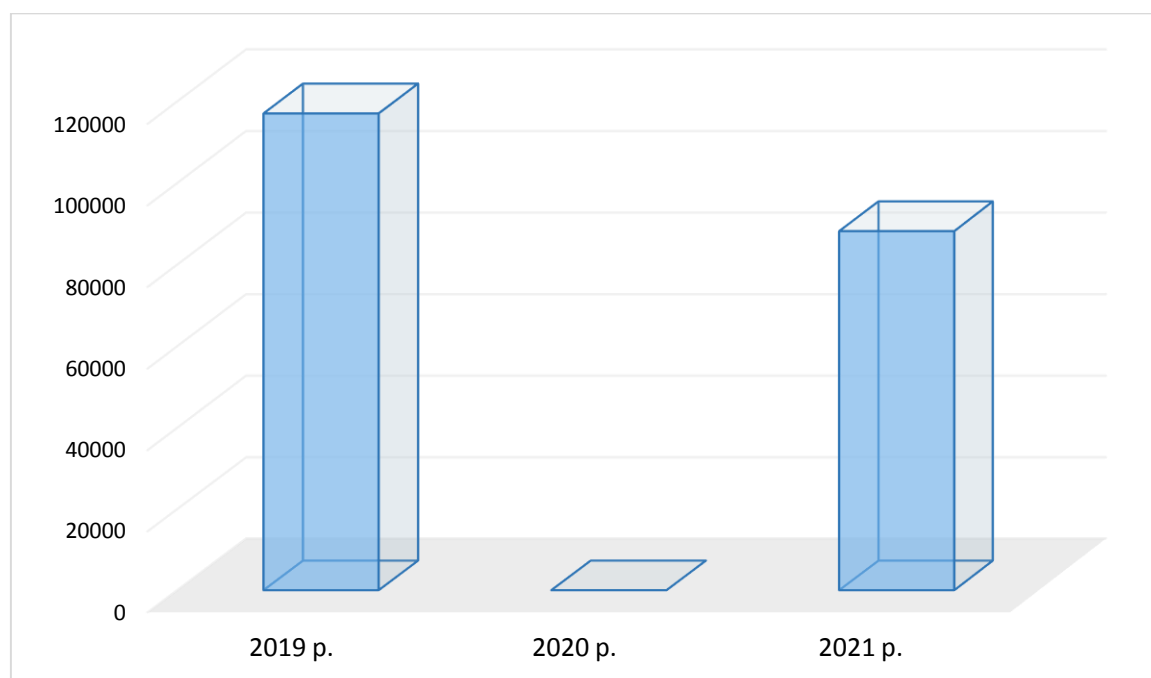


Рис. 2.3. Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за 2019–2021 рр.

Наступними показниками, на які варто звернути увагу, є показники оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.5).

Ліквідність підприємства відображає спроможність швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати зобов'язань підприємства, серед них.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за 2019–2021 рр.

Показник ліквідності	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2020
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1	0,9	1	0,1
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	0,8	0,9	0,1
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,5	0,3	–0,2
4. Коефіцієнт автономії	0,4	0,4	0,4	–
5. Коефіцієнт фінансової залежності	2,3	2,6	2,5	–0,1
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,6	0,4	0,7	0,3
7. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,6	0,7	0,6	–0,1
8. Рентабельність активів	0,15	–0,13	0,09	1,03
9. Рентабельність власного капіталу	0,36	–0,3	0,25	0,55
10. Рентабельність виробничих витрат	0,23	0,17	0,18	0,1
11. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,23	1,17	1,18	0,1

Джерело: розраховано і побудовано за даними фінансової звітності

З даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що показники ліквідності є відносно стабільними протягом аналізованого періоду та відповідають нормативному значенню. Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» станом на 2021 р. є досить ліквідним підприємством. Зважаючи на його виробничі потужності, погашення боргу можливе в найближчому періоді.

Проте, варто наголосити, що оскільки підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» є виробничим підрозділом материнської компанії, а не виробник кінцевого продукту, то всі зобов'язання і ліквідність підприємства пов'язані з материнською компанією, що з точки зору ризиків дає мінімальний ризик.

Важливим показником, що характеризує діяльність підприємства на ринку є його фінансова стійкість. Фінансова стійкість підприємства в основному характеризується показниками співвідношення власних коштів підприємства та

позикових, тобто загалом показує залежність діяльності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до вартості майна і за різними авторами й науковцями має бути на рівні 0,4 – 0,6. З вищенаведеної таблиці бачимо, що для досліджуваного підприємства характерним є оптимальне значення показника. Тобто характерна рівність між позиковим капіталом та власним.

Нормативне значення для коефіцієнта фінансової залежності прийнято брати на рівні ≤ 2 . Для ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за досліджуваний період даний показник показав стабільно позитивну динаміку. Це свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом досліджуваного періоду знаходився трохи нище норми, проте за останній рік показник досяг нормативного значення. Це свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства на ринку.

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» є достатньо фінансово стійким підприємством і незалежним від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Узагальнюючи і підводячи підсумки аналізу фінансового стану підприємства, найоптимальнішим і доцільним є розрахунок показників рентабельності. Рентабельність – це якісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступінь використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції [3].

Отже, аналізуючи вищенаведені розрахунки рентабельності активів, спостерігаємо ситуацію, що підприємство отримало на кінець 2019 року прибуток на активи у розмірі 0,15, а саме 15 коп. на одну гривню вартості активів. На кінець 2020 року даний активи були нерентабельними оскільки підприємство отримало збиток. Поряд з тим, на кінець 2021 року спостерігалось збільшення

показника, Товариство отримало чистий прибуток, а отже підприємство в даному році отримало 9 коп. на одну гривню вартості активів.

Відповідно до розрахунків рентабельності власного капіталу бачимо, що ситуація в прибутковості капіталу за три останні має тенденцію на зростання. У 2021 р. показник зріс та мав значення 0,25.

Якщо розглянути динаміку рентабельності виробничих витрат, то бачимо, що у 2019 та 2020 рр. на 1 грн. прибутку припадало 0,23 та 0,17 виробничих витрат відповідно. У 2021 році спостерігається зростання показника, який склав 0,18, що є позитивним зрушенням для діяльності підприємства.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат, як бачимо, має відносно стабільний характер протягом досліджуваного періоду. Значення коефіцієнта у 2021 р. становить 1,18. Це свідчить про те, що виробничі витрати підприємства окупаються за 1,18 оборти.

Результати основних показників прибутковості ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу», для кращого розуміння, наведено на графіку нижче (рис. 2.4).

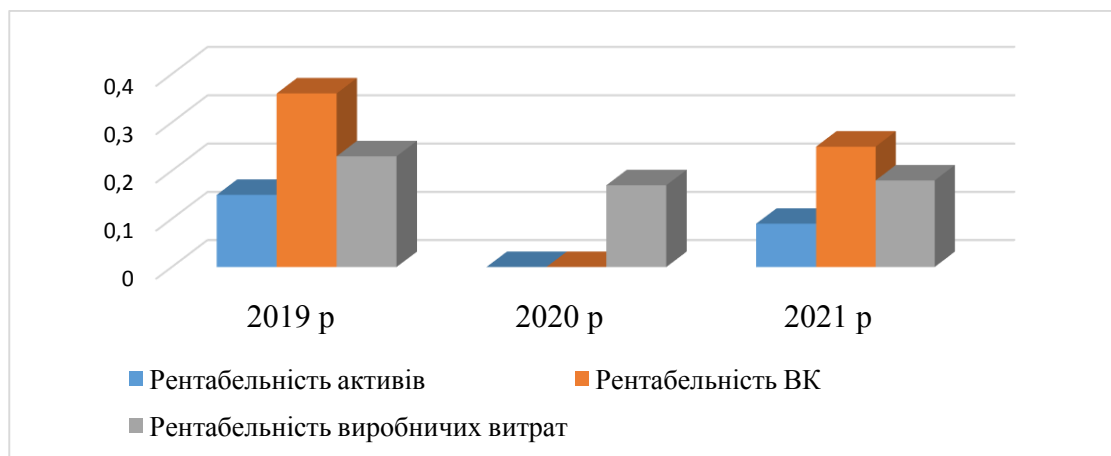


Рис. 2.4. Основні показники прибутковості ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось коливання доходу

підприємства, проте у 2021 році відбулось зростання доходу, що привело до збільшення прибутку, і відповідно показник рентабельності збільшився, що є позитивним результатом діяльності.

Отже, на основі проведеного аналізу показників фінансового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» можна зробити висновок, що підприємство є достатньо ліквідним та фінансово стійким, незалежним від впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. Дослідження показало, що протягом 2021 р. спостерігалось збільшення доходу підприємства, що в свою чергу привело до зростання прибутку. Тому підприємство є прибутковим та його рентабельність має тенденцію до зростання.

2.3. Оцінка управління результативністю менеджменту підприємства

За сучасних умов господарювання, мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища величезна увага в організаціях приділяється проблемам ефективності, результативності та якості менеджменту. Від того, наскільки ефективний менеджмент на підприємстві, залежить ефективність діяльності в цілому, можливості та динаміка розвитку підприємства, а також його інвестиційна привабливість [59].

Ефективність менеджменту, насамперед, відображає результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів до витрат, які супроводжують їх отримання. При цьому економічна ефективність відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність менеджменту характеризують показники, що відображають побудову та функціонування системи менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, загальний діапазон контролю, рівень технічної озброєності управлінців тощо. З

іншого боку, ефективність системи менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства: величина прибутку, собівартість, обсяг виробленої продукції, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності, обіговості тощо [59].

Процедура оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства висуває проблему вибору методу, а також системи показників, на підставі яких вона має здійснюватись.

Система показників результативності менеджменту організації повинна:

- відображати витрати усіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- стимулювати використання усіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо результативності функціонування усіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Здійснюючи оцінку результативності системи менеджменту, варто керуватися такими принципами:

- оцінка результативності системи менеджменту повинна бути комплексною та інтегрованою;
- оцінка результативності та ефективності системи менеджменту є безперервним процесом;
- оцінка результативності системи менеджменту повинна носити збалансований характер, тобто оцінюватись з різних позицій (власників, менеджерів, споживачів, суспільства та ін.);
- результативність системи менеджменту варто вимірювати з урахуванням чиннику часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Сьогодні виділяють декілька підходів у визначенні результативності системи менеджменту. Найбільш поширеними є: розрахунок синтетичних показників ефективності управління (коефіцієнта оперативності, надійності та ін.); порівняння фактичних даних із нормативними, плановими або з показниками за минулі роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо); застосування якісного оцінювання ефективності за допомогою експертів та використання емпіричних формул для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Найбільш поширеним є підхід до визначення ефективності системи менеджменту який базується на зіставленні результатів управлінської діяльності (організації в цілому) з витратами (ресурсами) на її досягнення.

Розрахунок показників ефективності системи менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» за 2019–2021 рр. систематизовано та наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності системи менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» за 2019–2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення за 2020-2019 рр.	Абсолютне відхилення за 2021-2020 рр.
Ефективність управління	0,16	–0,18	0,1	–0,34	0,28
Коефіцієнт чисельності управлінських працівників	0,04	0,03	0,04	–0,01	0,01
Коефіцієнт витрат на управління	0,63	0,61	0,67	–0,02	0,06
Продуктивність праці	388,16	298,97	360,52	–89,19	61,55

Джерело: розраховано і побудовано за даними фінансової звітності

На основі проведених розрахунків можна констатувати, що протягом 2019–2021 рр. відбувалось коливання показника ефективності управління менеджменту на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу». Найбільше значення показника спостерігало у 2019 р. та становило 1,18, у 2020 р. у зв'язку з тим, що

підприємство отримало збиток на кінець звітного періоду, тому ефективність управління є негативною. Проте вже у 2021 р. керівництвом підприємства було прийнято відповідних заходів, які сприяли зростанню кількості виготовленої продукції і відповідно відбулось зростання загального прибутку підприємства, а показник ефективності управління станом на 2021 р. склад 0,1, що є позитивним результатом та динамікою.

Можна констатувати, що коефіцієнт чисельності управлінських працівників протягом 2019–2021 рр. залишався на одному рівні та мав стабільний характер. Це свідчить про те, що керівництво підприємства правильно розподіляє обов'язки між управлінським персоналом та загальною кількістю працюючих. Що відповідно є позитивним явищем при оцінці результативності менеджменту підприємства.

Розрахунок коефіцієнта витрат на управління свідчить про теж відносну стабільність у витратах на управління. Як бачимо, протягом 2021 р. показник дещо збільшився і становив 0,67, це пов'язано із збільшенням витрат на управління оскільки кількість управлінського персоналу підприємства збільшилась, а поряд з тим збільшилась і загальна кількість працюючих осіб. Відповідно витрати на управлінн зросли.

Для того, аби розрахувати результативність та ефективність менеджменту підприємства, нами було досліджено показник продуктивності праці.

Отже, можна зробити висновок, що продуктивність праці протягом досліджуваного періоду мала відмінне значення. Найбільше значення було у 2019 р., а саме 388,16, проте у 2020 р. показник зменшився, це було спричинене зменшення кількості реалізованої продукції. Поряд з тим, у 2021 р. відбулось зростання показника, тобто робітник за одну годину виробляє товарів на суму 360,52 грн.

Далі розглянемо показники, за якими здійснюється оцінка результативності системи менеджменту підприємства ТОВ «Кромберг енд

Шуберт Жу».

Нагадаємо, що результативність системи менеджменту - це міра точності управління, яка характеризується ступенем досягнення очікуваного стану об'єкта управління, цілей управління або рівнем наближення до них. Критерії оцінки результативності можуть бути різними і залежать вони від поставленої мети.

Оскільки підприємство ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» давно існує на ринку та має стабільний результат віж своєї діяльності, то основна мета його діяльності –це забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту.

Поставлена мета включає в себе: рівень ефективності окремих підсистем менеджменту: фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та ін.

Аналіз, який був проведений вище, дає підстави стверджувати, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» досягає поставленої мети. Це виявляється у фінансовій стійкості, прибутковості, реєтабельності та ліквідності підприємства, його фінансовій незалежності та здатності протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикам.

Менеджмент ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» можна вважати результативним, оскільки виконується ряд умов, а саме:

- соціально-економічна система досягла очікуваних кінцевих результатів, у яких реалізована місія системи (рівень досягнення мети);
- досягнута результативність окремих виробничих ланок системи (фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної, інвестиційної);
- кінцеві результати співмірні з потребою (рівень задоволення потреби);
- визначена потенційна потреба як підстава для формування нової мети і створення умов сталого розвитку (рівень можливого розширення виробництва);
- досягнута результативність по кожному виду функціонального менеджменту як забезпечення відповідності функціональних результатів їх цілям.

Окрім наведених умов досягнення результативності системи менеджменту підприємства, слід розглянути також ступінь реалізації інтересів учасників ринкових відносин.

При застосуванні цього підходу до оцінки результативності управління необхідно виділити групи, що беруть участь у процесі діяльності (власники, керівництво компанії, менеджери середньої ланки, споживачі, суспільство та ін.). Кожна з цих груп має свої інтереси в існуванні підприємства, на підставі яких можуть бути сформульовані цілі діяльності підприємства і критерії результативності з точки зору зацікавленої групи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка цілей і критеріїв результативності системи менеджменту ТОВ
«Кромберг енд Шуберт Жу» з точки зору зацікавлених груп

Зацікавлені групи	Інтереси	Цілі підприємства	Показники
Власники	Дохід	Отримати прибуток	Чистий прибуток
		Збільшити ринкову частку	Частка ринку
		Збільшити обсяг реалізації	Обсяг реалізації
Керівники	Статус	Високий рівень ділової репутації	Рівень ділової активності
	Гідна заробітна плата	Підтримка заробітної плати на ринковому рівні	Середньомісячна заробітна плата
	Цікава робота	Диверсифікація діяльності	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції
Працівники	Стабільність та впевненість у майбутньому	Сталий розвиток	
	Гідна заробітна плата	Підтримка заробітної плати на ринковому рівні	Середньомісячна заробітна плата
Споживачі	Якісна продукція	Підвищення якості продукції, робіт та послуг	
	Низькі ціни	Оптимізація витрат	

Джерело: складено автором

Отже, можна узагальнити, що результативність системи менеджменту є досить складним поняттям, оскільки охоплює значну кількість критеріїв, що відображають успіх підприємства, основними складовими якого є:

- виживання та сталий розвиток організації;
- результативність та ефективність організації;
- продуктивність: основною складовою продуктивності є якість. Продуктивність на усіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити та досягти успіху;
- практична реалізація управлінських рішень: успішним рішенням вважається таке, яке втілюється, практично перетворюючись на дію.

Таким чином, проведена оцінка управління результативністю менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», дає змогу зробити висновок, що результативність та якість менеджменту у динаміці характеризує зростання підприємства. Всі проведені розрахунки характеризують покращення всіх критеріїв Товариства та зростання результативності його діяльності. Менеджмент, функціонуючи результативно та ефективно, володіючи високою якістю, забезпечує розвиток соціально-економічної системи завдяки можливості вибору лінії поведінки у конкурентному середовищі.

Висновки до 2 розділу

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи було обрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Кромберг енд Шуберт Україна Жу».

Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» організована по лінійно–функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з

функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством. На ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» визначене оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику – генеральному директору. Загальна кількість працівників станом на 31.12.2021 – з них 4178 осіб: чоловіків – 1579 осіб (37,8%), жінок – 2599 осіб (62,2%) Загальна кількість працівників на керівних посадах становить 150 осіб, з них 76 посад займають жінки (51%), 74 посади займають чоловіки (49%). Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення працівників підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» використовує як фінансову, так і нефінансову мотиваційну політику.

Було проведено аналіз фінансово–економічного стану підприємства. Отже, на основі проведеного аналізу показників фінансового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт можна зробити висновок, що підприємство є достатньо ліквідним та фінансово стійким, незалежним від впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. Дослідження показало, що протягом 2021 р. спостерігалось збільшення доходу підприємства, що в свою чергу привело до зростання прибутку. Тому підприємство є прибутковим та його рентабельність має тенденцію до зростання.

Критерії оцінки результативності можуть бути різними і залежать вони від поставленої мети.

Оскільки підприємство ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» давно існує на ринку та має стабільний результат від своєї діяльності, то основна мета його діяльності –це забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту. Поставлена мета включає в себе: рівень ефективності окремих підсистем менеджменту: фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та ін. Аналіз, який був проведений вище, дає підстави стверджувати, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» досягає поставленої мети.

Таким чином, проведена оцінка управління результативністю менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», дала змогу зробити висновок,

що результативність та якість менеджменту у динаміці характеризує зростання підприємства. Всі проведені розрахунки характеризують покращення всіх критеріїв Товариства та зростання результативності його діяльності. Менеджмент, функціонуючи результативно та ефективно, володіючи високою якістю, забезпечує розвиток соціально-економічної системи завдяки можливості вибору лінії поведінки у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»

3.1. Напрями удосконалення управління результативністю менеджменту підприємства.

У попередньому розділі роботи було проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» за 2019–2021 рр.. На основі проведеного дослідження було виявлено, що управління підприємством здійснюється на високому рівні, проте є незначні недоліки, які необхідно виправити та запропонувати додаткові заходи, які покращать діяльність Товариства та позитивно відобразяться на управлінні результативністю менеджменту підприємства

Для того, щоб розробити рекомендації для покращення управління результативністю менеджменту підприємства, варто зосередити увагу на основних питаннях, які здійснюють вплив на дані процеси:

- велика кількість задач та операційної роботи,
- недосконалий процес планування,
- ускладнений процес комунікації між відділами компанії.

Для вирішення цих проблем, пропонується наступний перелік етапів впровадження комплексних заходів щодо удосконалення процесів управління результативністю підприємства (рис. 3.1):

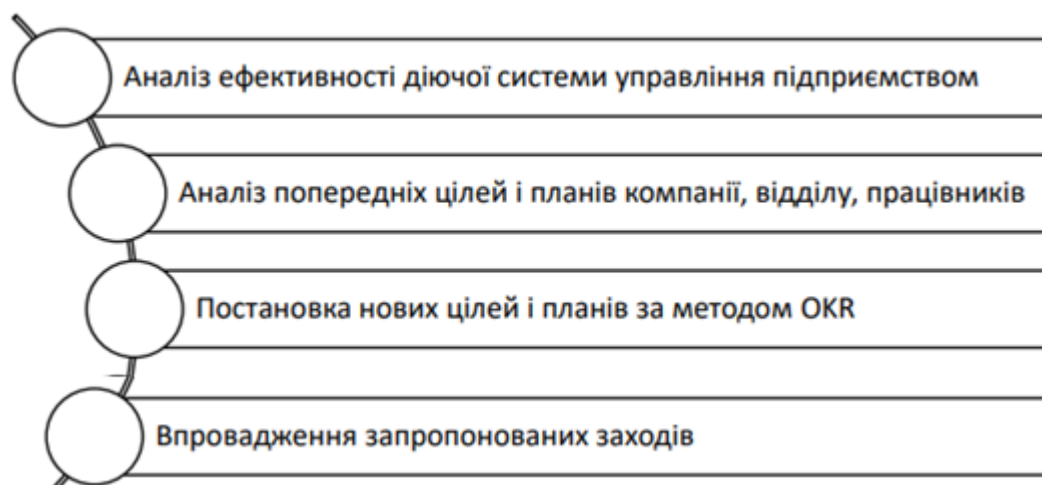


Рис. 3.1. Етапи впровадження системи удосконалення процесів управління результативністю ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу»

Джерело: складено автором

Як відомо результативність та ефективність діяльності всього підприємства дуже тісно пов'язана з його управлінням: процесами планування, прийняттям рішень, аналізу результатів діяльності, контролю поточних процесів та їх координації, мотивації персоналу.

Якщо звернути увагу на досвід великих провідних світових компаній, можна стверджувати що вдосконалення процесів планування на підприємстві призводить до підвищення результативності менеджменту та діяльності як окремих відділів (департаментів), так і організації в цілому.

Саме тому, на нашу думку, рекомендованим заходом для ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» є запровадження методу OKR - нового методу планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління результативністю менеджменту підприємства.

Objectives and Key Results (OKR) – цілі та ключові результати – це інструмент цілепокладання, методологія управління, яка дає можливість компанії зосереджувати зусилля на однакових для всієї організації важливих проблемах [5].

Метод OKR – це амбітна техніка планування і постановки цілей. Спочатку метод використовувався для постановки квартальних цілей, однак сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Суть в тому, що для кожної заданої мети повинен існувати ряд вимірюваних результатів (метрик), які б показували, наскільки досягнута мета. Це допомагає, по-перше, домогтися вимірності прогресу в конкретних показниках, а по-друге, не розмивати фокус в повсякденній роботі. OKR використовують лідери галузей, транснаціональні корпорації і світові бренди: крім Intel і Google, це LinkedIn, Zynga, Twitter, Oracle, Netflix, BMW, Disney, Salesforce, Samsung [71].

Отже, OKR передбачає формування цілей на певний період та встановлення вимірюваних ключових результатів. Цілі – якісне визначення того, що має бути досягнуто. Важливо, щоб вони були короткими, але обширними та амбіційними. Ключові результати – це набір кількісних показників, які вимірюють досягнення цілей (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Складові системи OKR

Джерело: складено автором на основі [2]

Ключова особливість методу OKR полягає в тому, що ці цілі повинні бути принципово недосяжні. Якщо цілі досягнуті на 100%, вони вважаються недостатньо амбітно поставленими, і в плануванні на наступний період потрібно

це врахувати. Оптимальним буде виконання 60-75% результатів з кожної мети. OKR з самого початку провокує на більш сміливий підхід до планування. Інша особливість методики, що відрізняє її від KPI і інших методів вимірювання продуктивності, це те, що інструментарій OKR ніяк не впливає на оцінку співробітника і розмір бонусів та інших заохочень. Вважається, що OKR можна використовувати тільки в тому випадку, якщо компанія свідомо культивує довіру до співробітників [25]. Що і є характерним для ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу».

OKR має шість головних принципів, і якщо пропустити один, то система перестає працювати:

- Публічність і прозорість. Потрібно, щоб OKR могли бачити всі працівники підприємства, а не тільки вище керівництво. Наочність і підзвітність зміцнюють співробітництво між окремими фахівцями і цілими відділами, тому що всі знають, в чому полягають зобов'язання і цілі один одного.

- Амбітність і недосяжність. Якщо працівники завжди досягають поставлених цілей або перевищують їх, значить, ці цілі занадто прості. OKR призначений для того, щоб вивести працівників із зони комфорту. Це не ті цілі, які використовуються для оцінки чи кар'єрного зростання, вони ставляться для того, щоб розкрити потенціал і принести користь компанії.

- Обмежена кількість. OKR — це квартальне планування, тому цілей має бути якомога менше. За стандартами OKR рекомендовано мати не більше 5 цілей і не більше 5 ключових результатів до кожної. Все це для того, щоб була можливість сфокусуватися, і досягнути високих показників, замість того щоб розсіюватися на кілька напрямків.

- Не впливають на оцінку працівника та розмір бонусів. Не прив'язані безпосередньо до оплати праці, щоб співробітники не боялися ставити собі досить амбітні цілі і при цьому не з'являлося зайве бажання «пограти в цифри», «зламати систему».

- Регулярне вимірювання - синхронізація по OKR повинна відбуватися не

рідше, ніж раз на два тижні. Інакше система не зможе вчасно підказати, що потрібно коригувати курс.

– 30/70. OKR не спускаються повністю зверху вниз, як це часто відбувається з KPI. На 30-40% цілі і координати даються керівництвом, на 60-70% їх створюють співробітники. Виходить процес спільної творчості, що сприяє тому, що підходи, стратегія і тактика будуть більше відповідати реальному стану справ.

– Квартальність. Цілі і координати ставляться на квартал чітко, а на рік орієнтовно і розмито. Це дає поєднання гнучкості за рахунок здатності швидко реагувати на зміни ринку і чіткості за рахунок планування на невеликий проміжок часу.

– Показники - це координати. Іноді компанії використовують показники як орієнтир або спосіб стимулювання. Вони допомагають дотримуватися шляху, вчасно міняти тактику. І що дуже важливо в будь-якому бізнесі, повідомляють оточуючим про те, де є зараз і куди йде компанія. Це важливо для того, щоб вся компанія працювала як злагоджена, але при цьому гнучка система.

Для правильного впровадження нового методу в діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», зокрема в процесі управління, необхідно дотримуватися зазначеної структури OKR:

- підприємство ставить від 3 до 5 завдань на рік і на кожен квартал.
- кожна команда ставить 3-5 цілей, які узгоджуються з цілями компанії.
- співробітники спільно з менеджерами встановлюють 3-5 цілей, які синхронізуються з вищестоящими цілями.

Важливо також слідувати схемі роботи, за якою налагоджується процес встановлення цілей за зазначеною методикою:

1. Командою визначаються від 1 до 3 ключових бізнес-цілей для зростання.
2. Визначаються вимірні метрики (ключові результати) на найближчий період.

3. Цілі узгоджуються по горизонталі і по вертикалі - з керівництвом і між підрозділами.

4. Вимірюється прогрес досягнення цілей.

5. Вносяться коректування.

Етапами впровадження OKR на підприємстві ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», будуть наступні дії:

1. Визначити, з якою метою потрібне впровадження методології.

2. Вибрати команду, яка відповідає критеріям і провести навчання по OKR.

3. Через квартал підключити ще кілька команд.

4. Додати вершину піраміди - OKR компанії.

5. Підключити нові команди і проміжні ланки.

6. Оцінити результати і внести коригування.

При формуванні цілей методика передбачає три напрямки комунікації:

– Зверху-вниз (top-down). Цілі спускаються від керівництва для компанії в цілому, вони поширюються на всі відділи, команди і співробітників. Це сценарій цілей на основі потреб.

– Пліч-о-пліч (side-by-side). Команди кооперуються для вироблення загальних OKR на додаток до глобальних цілей. Це сценарій формування цілей на основі кооперації.

– Знизу-вгору (bottom-up). Хороша ідея може перерости в ціль команди або всього бізнесу, однак таке трапляється досить рідко. Це сценарій формування цілей на основі рішення.

Побудова OKR - процес колективний. Очікується, що як мінімум половина цілей будуть поставлені знизу-вгору, від співробітників і команд. Тут важливо досягти загального розуміння ключових цілей, тобто визначитися з пріоритетами і сфокусуватися на них.

Наведемо приклади деяких вибудованих цілей та ключових результатів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» на квартал (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Приклад цілі та ключових результатів на квартал

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу»

Ціль: масштабування продажу нового товару	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
KR: 500 клієнтів замовили новий товар	99,3%	500	312	498
KR: Дохід від клієнтів від придбання нового товару зріс на 35%	38,7%	803 320	620 980	691 590

Джерело: складено автором

Метод OKR має дуже тісний зв'язок з управлінням результативністю менеджменту. Більшість підприємств, що використовують систему OKR, також повідомляють про переваги в області розстановки пріоритетів, планування і зосередження уваги, роз'яснюючи пріоритети, допомагаючи командам знати, над чим працювати, а з чим не працювати, вносити зміни, якщо поточний план дій не сприяє OKR і залишатися зосередженим на одній або декількох цілях.

Аналогічним чином, впровадження системи OKR допомогло організаціям створити середовище підзвітності, яка допомагає залишатися на правильному шляху. Організації також спостерігали зміну парадигми, коли співробітники не просто дотримуються інструкцій, а й думають про причину і наслідок дій. Це дає додаткове почуття автономії, гнучкості та творчого підходу серед співробітників, що призводить до кращого задоволення роботою.

Отже найправильніше - це проаналізувати особливості компанії, щоб зрозуміти, які сторони сильні, які слабкі, на підставі цього виробити поступову стратегію зміни.

Отже, за для покращення системи управління результативністю менеджменту на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», пропонуємо запровадити

метод OKR – новий метод планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління результативністю менеджменту підприємства. Необхідно покращувати діяльність підприємства та вирівнювати стабільність показників, саме тому потрібно внести зміни у систему управління результативністю менеджменту підприємства і постановку цілей, з метою підвищення та покращення показників діяльності.

3.2. Вдосконалення методів керівництва підприємства з метою покращення результативності менеджменту

Головна складова частина трудової діяльності керівника підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» – це організаторська робота. Оскільки керівник організовує працю підлеглих, то і планує роботу колективу.

Найважливішими його обов'язками є налагодження спільної діяльності, передача і поширення передового досвіду, створення сприятливих умов для розвитку і реалізації здібностей кожного працівника, формування відповідального і дбайливо ставлення до ресурсів, забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Методи управління керівника підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» повинні бути орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певної організації та ін.

У праці колективу істотне місце займають результати особистих вкладів: це особиста участь, особистий результат, який переходить в колективний, і колективні досягнення стають особистими.

Колективна робота ґрунтується на творчості і ініціативі. Найважливіше завдання її організації – створення умов, в яких творче ставлення до роботи стане

нормою, потребою кожного працівника колективу.

Праця стає справді колективним, якщо між працівниками відбувається інтенсивний обмін накопиченим досвідом, порадами, орієнтованими на вдосконалення роботи або предметів праці.

Велику роль у взаємовідносинах між керівником ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» і підлеглим має справедливість кар'єрного росту всіх членів колективу. Так, відбір на висування і заміщення вакантних посад повинен залежати від знань і навичок працівників, їх внеску в діяльність підприємства і інших характеристик.

Діяльність керівника підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» по організації роботи колективу необхідно підпорядкувати вирішення цього завдання. Важлива психологічна умова організації колективної роботи – це вимога шанобливого ставлення до думки та роботи кожного члена колективу. Налагодити справді колективну працю буває складніше чи простіше в залежності від того, як він організований.

Кожен день керівник підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» ділиться зі своїми співробітниками думками, рішеннями. Підлеглі повинні відчувати себе поряд з керівником розкуто.

Працівники, які звикли до того, що керівник радиться з ними, швидше йдуть на діловий контакт, не соромляться висловлювати свої думки з приводу способів поліпшення роботи.

Активна позиція підлеглого вигідна для справи навіть за умови розбіжності з позицією керівника, так як в цьому випадку легше домогтися усунення розбіжностей, виробити єдину точку зору. Організація колективної роботи взагалі неприпустима без обміну думками. Він необхідний, щоб правильно розставити виконавців за здібностями і кваліфікаціями.

В процесі роботи необхідні навички професійного спілкування, оскільки від цього залежить розуміння працівниками розпоряджень керівника, його

роз'яснень щодо методів роботи, поставлених завдань, – всього того, без чого неможливо організувати ефективну працю. Професійне спілкування може протікати у формі співбесіди, наради, збори. При цьому дуже важливо, якими мовними засобами керівник користується.

Звертається увага на вибір слова, міміку, жести. Що стосується спеціальних термінів, кожен з них необхідно прокоментувати, простеживши, щоб він був зрозумілий правильно. Мова повинна бути чіткою, розміреною, живою, не монотонною, інакше сприймати її буде важко.

Треба уникати зайвих слів і звуків, які порушують логічний лад мови. Іноді в спілкуванні з підлеглими керівник тримається скуто, кожному своєму слову надає особливого значення, розмовляє командним тоном, що не терпить заперечень.

Третину свідомого життя люди проводять на виробництві. І те, в яких умовах протікає трудова діяльність, яка загальна психологічна обстановка в колективі, які ділові та особисті взаєморозуміння, має великий вплив на результати праці, кількість і якість виробленої продукції і навіть – багато ширше – на все життя людини.

Лідер – це не тільки фахівець в якійсь області виробництва, але це і вихователь; функція вихователя – одна з найважливіших в його роботі. У здійсненні цієї функції однаково важливі знання психологічні і педагогічні.

Психологічні знання допомагають керівнику розібратися у власних успіхах і невдачах, в контактах, у взаєминах з іншими людьми, коли керівник виступає як вихователь. Педагогічні знання покликані допомогти керівнику організувати, направити, зробити ефективним процес виховання.

Виховна робота керівника повинна бути включена в підвищення успішності спільної роботи. Власна робота керівника, особливо рівень його організаторської роботи – ось основний засіб виховання, яке і найбільш доступно керівнику, і найбільшою мірою є дієвим.

Звідси дуже важливо не допускати зривів виконання завдань, простоїв, суперечливих і нерациональних розпоряджень та ін. Кожен промах керівника викликає збої в роботі, які в свою чергу призводять до формування негативних відносин, а вони, в свою чергу, до порушень дисципліни.

Керівник обов'язково повинен створювати співробітникам хорошу репутацію, яку вони будуть намагатися виправдати. Для нього також буде краще, якщо він буде висловлювати підлеглим схвалення з приводу найменших їх удач, відзначати кожен їхній успіх. Важливо заохочувати людей, стимулювати їх діяльність, показувати, що керівник і підлеглі – це, в першу чергу, співробітники, один колектив.

Колективна думка, традиції, звичаї, колективно виражені уявлення про хорошу праці, справедливу оплату, взаємодопомогу – ці кошти виховання здатні вплинути на формування творчого, ініціативного ставлення до праці.

У трудовому колективі підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» нерідко з'являється можливість виникнення конфліктних ситуацій. Це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, неминуха умова їх розвитку.

При аналізі конфлікту дуже важливо розкрити справжні причини його виникнення. Завдання керівника підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» полягає не в тому, щоб усунути або запобігти конфлікту, а в тому, щоб не викликаючи агресії, знайти спосіб зробити його продуктивним. Для того щоб максимально використовувати продуктивні можливості конфлікту і звести до мінімуму негативні його наслідки, необхідно навчитися управляти конфліктом.

Керівник, що стоїть над конфліктуючими сторонами, повинен визначити свою позицію. Точкою відліку в цьому повинні бути інтереси суспільства, інтереси організації, працездатність колективу. Включившись в конфлікт, він повинен підтримати ту сторону, якій близькі ці цінності.

Керівник, який зумів організувати контроль над людьми, намагається

зробити так, щоб робота була джерелом задоволення, натхненності і винагороди. Він володіє достатньою силою, щоб зберегти цілісність і становище колективу; він здатний сприймати надії і потреби своїх співробітників, поважає їхні переваги. При цьому хоче і може надати і отримати натомість довіру і відданість.

Розглянута ситуаційна модель дозволяє зробити висновок про необхідність гнучкого підходу до керівництва.

Керівнику важко обрати стиль керівництва, що задовольняє всіх членів колективу. Стиль роботи складається підсвідомо і поступово, поки не визначиться сукупність прийомів спілкування з підлеглими і впливу на них, що дозволяють знаходити найбільш ефективне і правильне рішення.

Проведене дослідження показує, що окремий тип стилю керівництва не зустрічається в чистому вигляді. У поведінці керівника компанії ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» спостерігаються загальні риси різних стилів. Можливість і доцільність поєднання різних компонентів стилів керівництва визначається наявністю в кожному стилі певних рис, рольових функцій які змінюються в залежності від ситуації.

На підприємстві у співробітників існує явна незадоволеність прийняттям деяких рішень керівником одноосібно. Співробітники хотіли б мати більшу вагу при прийнятті важливих для них рішень і більший доступ до важливої для них інформації.

Були розроблені наступні рекомендації:

- провести в кожному підрозділі підприємства «години запитань і відповідей». Це сприяє підвищенню активності і широкому залученню робітників до управління, тому що в ході даного заходу працівники висловлюють свої зауваження на адресу керівництва, вносять пропозиції щодо вдосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці, поліпшення умов праці та ін.;

- власним прикладом демонструвати навички роботи з клієнтами. Це не тільки буде позитивним прикладом для співробітників, але і допоможе побачити

керівнику труднощі, з якими стикаються працівники, розбіжність теорії і практики, після чого буде можливість відрегулювати бізнес-процеси;

- розширити коло осіб, які мають право приймати рішення, підписувати документи, не звертаючись до директора;

- створення самоврядних груп;

- надавати працівнику максимально можливу ступінь самоконтролю;

- організаційна структура управління повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

Аналізуючи стратегію розвитку компанії ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», можна помітити, що приділяється багато уваги якості і термінам виконання продукції. Однак конкретних заходів в даних напрямках не проглядається. Для цього ефективним і доцільним буде контролювати процес вищим керівництвом.

Для цього після завершення процесу виконання кожного замовлення складається протокол оцінки якості. Протокол затверджується генеральним директором.

Також доцільними та ефективними будуть заходи :

- 1). Для зміцнення корпоративних духу, розвитку внутрішньокорпоративних комунікацій необхідно збільшити особистий спілкування співробітників, кількість корпоративних заходів. Також за допомогою сучасних закритих корпоративних комп'ютерних систем (Intranet) спілкування персоналу може збільшитися.

- 2). Ставлення з персоналом охоплюють широке коло заходів і акцій, спрямованих на згуртування колективу, розвиток духу єдиної команди і лояльності до роботодавця: регулярні опитування співробітників, щорічні святкування річниці утворення фірми, налагодження дружніх зв'язків з членами сімей співробітників (День відкритих дверей).

- 3). Ведення літопису фірми. У багатьох компаніях чималу увагу

приділяють корпоративної історії (вона є предметом особливої гордості і невід'ємною частиною позитивного корпоративного іміджу і репутації). Скрупульозна фіксація в офіційній літопису всіх найбільш значущих подій: відкриття, створення філії в іншому місті, участь у виставках, отримання премій, святкування ювілеїв. Фірми з давньою історією традиційно користуються повагою і авторитетом серед учасників ринку, а також особливою довірою серед клієнтів.

Отже, можна зробити висновок, що всі запропоновані заходи та шляхи покращення керівництва на підприємстві будуть ефективними при їх дотриманні.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Як вже зазначалося вище, для досягнення більшої результативності управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» пропонуємо впровадити метод OKR. Для розуміння результативності впроваджених заходів необхідним є також розрахунок витрат, щодо застосування відповідних заходів на підприємстві, який проводитиметься за наступною формулою [26]:

$$B = B_{оп} + B_3 \quad (3.1)$$

де $B_{оп}$ – витрати на оплату праці персоналу, який займався навчанням співробітників;

B_3 – витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові), за формулою [4]:

$$B_{оп} = 3Пп \times Kп \times T \quad (3.2)$$

де ЗПп – заробітна плата одного працівника за 1 місяць,

Кп – кількість працівників;

Т – період роботи (3 місяці).

$$Воп = 12,5 \times 125 \times 3 = 4687,5 \text{ (тис.грн)} \quad (3.3)$$

Витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії становитимуть:

$$Вз = Во + Ве \quad (3.4)$$

де Во – організаційні витрати на проведення двох навчальних тренінгів для співробітників;

Ве – витрати на залучення зовнішнього експерта-консультанта.

$$Вз = 30,5 + 25 = 55,5 \text{ (тис. грн)} \quad (3.5)$$

Отже, сукупні витрати на проведення навчальних тренінгів та оплату праці внутрішнього персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» та залученого експерта становитимуть:

$$Вз = 4687,5 + 55,5 = 4743 \text{ (тис. грн)} \quad (3.6)$$

Отже, узагальнимо заходи, які пропонуємо провести з метою навчання новій методології:

1. Навчання менеджменту компанії (в рамках щорічного внутрішнього навчання);
2. Навчання всіх співробітників компанії із залученням стороннього

експерта (в рамках щорічного тренінгу);

3. Внутрішні координації в процесі впровадження з метою уникнення недорозуміннь та незакритих питань у будь-кого з менеджерів чи підлеглих.

Узагальнимо витрати на реалізацію запропонованих заходів в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення результативності управління менеджменту на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу»

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці	4687,5
Витрати на навчальні заходи	55,5
Всього	4743

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Поряд з тим, можна спрогнозувати термін часу, який необхідний для впровадження методу OKR на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу»:

- налагодження процесів відповідно до нової методології – 3-5 місяців;
- обговорення та встановлення річних та квартальних цілей – 1 місяць.

Розглянемо які результати може принести застосування методу OKR на прикладі показників доходу від співпраці з різними клієнтами підприємства.

Для цього використаємо значення показників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» за 2020–2021 рр. та прогнозовані значення для кожного з цих показників. Очікувані результати від запровадження методу OKR представлено у табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Очікувані результати від впровадження методики OKR

Дохід	2020р	2021 р.	Очікування 2022 р.	Приріст 2022/2021
B2C клієнти	317002	561795	719097,6	+28%
B2B клієнти	697713	857951	1192551,89	+39%
Загальний	1014715	1419746	1911649,49	+67%

Джерело: розраховано автором

Для кращого розуміння зміни ситуації, динаміку вказаних показників можна прослідкувати на рис. 3.3.

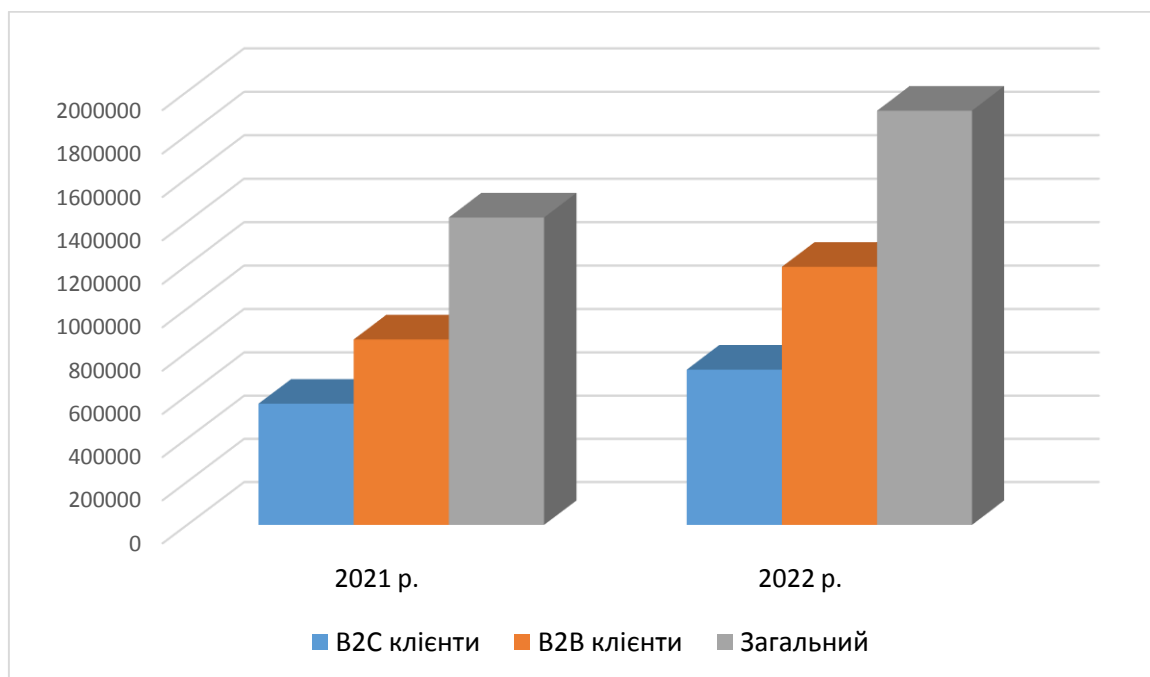


Рис. 3.3. Динаміка показників доходу з впровадженням рекомендованих заходів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» за 2020-2022 (прогнозований) рр.

Отже, можна узагальнити, що від запропонованого впровадження методу OKR на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» дохід підприємства збільшиться прогнозовано на 67 % порівняно з 2021 р. при незначних затратах на навчання персоналу. З урахуванням даного методу підприємство отримає позитивну динаміку в доході від буснес клієнтів, оскільки цілі так ключові результати будуть спрямовуватися саме на цей сегмент: буде отримано приріст +39%, на противагу показнику за попередній рік, який становив +22%.

Висновки до 3 розділу

Для покращення системи управління результативністю менеджменту на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», було запропоновано запровадити метод OKR – новий метод планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління результативністю менеджменту підприємства. Необхідно покращувати діяльність підприємства та вирівнювати стабільність показників, саме тому потрібно внести зміни у систему управління результативністю менеджменту підприємства і постановку цілей, з метою підвищення та покращення показників діяльності.

Для вдосконалення методів керівництва були запропоновані заходи з приводу покращення даної системи, серед них: збільшення особистого спілкування співробітників, збільшення кількості корпоративних заходів, ведення літопису фірми, тренінги та опитування персоналу. Отже, можна зробити висновок, що всі запропоновані заходи та шляхи покращення керівництва на підприємстві будуть ефективними при їх дотриманні.

Від запропонованого впровадження методу OKR на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» дохід підприємства збільшиться прогнозовано на 67 % порівняно з 2021 р. при незначних затратах на навчання персоналу. З урахуванням даного методу підприємство отримає позитивну динаміку в доході від буснес клієнтів, оскільки цілі так ключові результати будуть спрямовуватися саме на цей сегмент: буде отримано приріст +39%, на противагу показнику за попередній рік, який становив +22%.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління результативністю менеджменту підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. На основі досліджених теоретичних підходів до трактування сутності поняття «результативність» наведено узагальнене визначення, а саме: результативність діяльності підприємства являє собою узагальнюючу характеристику 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. Поряд з тим, варто наголосити, що головна мета менеджменту — забезпечення стійкого й довготермінового розвитку підприємства. Тому система менеджменту повинна функціонувати ефективно й бути результативною, високоякісною та сприяти реалізації цілей підприємства.

2. Система управління результативністю діяльності підприємства визначається її провідною роллю у прогресивному розвитку підприємства, гармонійному поєднанні інтересів власників, працівників та суспільства.

Формуючи систему управління результативністю підприємства, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг підприємства.

3. Можна узагальнити, що в сучасній теорії та практиці методики оцінювання управління результативністю менеджменту представлені досить різнобічні підходи науковців до вирішення відповідного завдання: зіставлення кінцевих результатів діяльності з витратами на управління; експертне та якісне

оцінювання обраної системи показників; розрахунок показників, що безпосередньо характеризують процес управління; як аналіз особистісних характеристик менеджерів; визначення менеджментовіддачі; як реалізації окремих функцій менеджменту; розрахунок індексів та інтегральних показників ефективності; методи, що базуються на використанні інструментів факторного аналізу, математичного моделювання тощо.

4. Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи було обрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Кромберг енд Шуберт Україна Жу».

Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» організована по лінійно–функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом утворювання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством. На ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» визначене оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику – генеральному директору. Загальна кількість працівників станом на 31.12.2021 – з них 4178 осіб: чоловіків – 1579 осіб (37,8%), жінок – 2599 осіб (62,2%) Загальна кількість працівників на керівних посадах становить 150 осіб, з них 76 посад займають жінки (51%), 74 посади займають чоловіки (49%). Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення працівників підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» використовує як фінансову, так і нефінансову мотиваційну політику.

5. Було проведено аналіз фінансово–економічного стану підприємства. Отже, на основі проведеного аналізу показників фінансового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт можна зробити висновок, що підприємство є достатньо ліквідним та фінансово стійким, незалежним від впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. Дослідження показало, що протягом 2021 р. спостерігалось збільшення доходу підприємства, що в свою чергу привело до зростання прибутку. Тому

підприємство є прибутковим та його рентабельність має тенденцію до зростання.

Критерії оцінки результативності можуть бути різними і залежать вони від поставленої мети.

6. Оскільки підприємство ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» давно існує на ринку та має стабільний результат від своєї діяльності, то основна мета його діяльності – це забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту. Поставлена мета включає в себе: рівень ефективності окремих підсистем менеджменту: фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та ін. Аналіз, який був проведений вище, дає підстави стверджувати, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» досягає поставленої мети.

Таким чином, проведена оцінка управління результативністю менеджменту ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», дала змогу зробити висновок, що результативність та якість менеджменту у динаміці характеризує зростання підприємства. Всі проведені розрахунки характеризують покращення всіх критеріїв Товариства та зростання результативності його діяльності. Менеджмент, функціонуючи результативно та ефективно, володіючи високою якістю, забезпечує розвиток соціально-економічної системи завдяки можливості вибору лінії поведінки у конкурентному середовищі.

7. Було розглянуто нормативно–правове та інформаційне забезпечення результативності менеджменту та встановлено, що для результативного та досконалого управління підприємством, керівництво та всім керуючі особам на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» керуються в своїй роботі нормативно–правовим та інформаційним підґрунтям. Встановлено, що досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації.

8. Для покращення системи управління результативністю менеджменту на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу», було запропоновано запровадити метод OKR

– новий метод планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління результативністю менеджменту підприємства. Необхідно покращувати діяльність підприємства та вирівнювати стабільність показників, саме тому потрібно внести зміни у систему управління результативністю менеджменту підприємства і постановку цілей, з метою підвищення та покращення показників діяльності.

9. Від запропонованого впровадження методу OKR на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Жу» дохід підприємства збільшиться прогнозовано на 67 % порівняно з 2021 р. при незначних затратах на навчання персоналу. З урахуванням даного методу підприємство отримає позитивну динаміку в доході від буснес клієнтів, оскільки цілі так ключові результати будуть спрямовуватися саме на цей сегмент: буде отримано приріст +39%, на противагу показнику за попередній рік, який становив +22%.

10. Було запропоновано шляхи вдосконалення методів керівництва на підприємстві з метою покращення результативності менеджменту. Для вдосконалення методів керівництва були запропоновані заходи з приводу покращення даної системи, серед них: збільшення особистого спілкування співробітників, збільшення кількості корпоративних заходів, ведення літопису фірми, тренінги та опитування персоналу. Отже, можна зробити висновок, що всі запропоновані заходи та шляхи покращення керівництва на підприємстві будуть ефективними при їх дотриманні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. Держава та регіони. 2015. №4. С.10 - 17.
2. Балан В. Г. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку послуг. Ефективна економіка. 2021. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/93.pdf
3. Бержанір І. А. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 58 – 62.
4. Бержанір І. А. Діагностика рентабельності суб'єктів господарювання України. Економіка і організація управління. 2014. № 3-4. С. 25-29.
5. Березова Н. Цілепокладання за допомогою OKR. Електронний журнал Management.com.ua . 2020. URL: <https://www.management.com.ua/notes/objectives-and-key-results.html>
6. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 188-193.
7. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 25.
8. Бойко О. В., Василик Н. М., Вахович І. М. та ін. Управлінський аналіз : навч. посібн. / за заг. ред. д.е.н., проф. З. В.Герасимчук. Л.: РВВ Луцького НТУ. 2016. 1002 с
9. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2014. 455 с.
10. Гелрігел Д. Організаційна поведінка. К.: Основи, 2001. 726 с.
11. Головенко А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства як

результат ефективного управління. URL: <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/>

12. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія . Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.

13. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 23. С. 38-41.

14. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

15. Дуглас Н., Волліс Дж, Баррі Вайнгест Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії / пер. з англ. Тарас Цимбал. К.: Наш Формат, 2017. 352 с.

16. Ефективність управління. URL: https://ua-referat.com/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F

17. Жебка В. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Логос, 2012. 314 с.

18. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. N1576-XII. URL: www.rada.gov.ua (дата звернення 20.11.2022)

19. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_661_93369862.pdf

20. Загорна Т. О. Економічна діагностика. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с

21. Звіт з управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» за 2021 рік. URL: <https://kroschu.com.ua/wp-content/uploads/2022/07/8-Zvit-z-upravlinnya->

2021.pdf

22. Звітність українських підприємств. «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/39544054_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_KROMBERH_END

23. Ільчук М. М. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності. Економіка АПК. 2017. № 5 С. 51-58.

24. Кравченко О.А. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств. Економіка: реалія часу. 2015. №5(21). С. 69-76.

25. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. Посіб. Київ: МАУП, 2012. 200 с.

26. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. ТуганБарановського. 2017. С. 161-164.

27. Кобелєв В. Н. Шляхи підвищення економічної ефективності підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2015. № 60. С. 73-77.

28. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту: навч. посіб. Харків: ХНУВС, 2012. 99 с.

29. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2010. 248 с.

30. Левик Л.І. Питання підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 69-70.

31. Лесько О. Й. До питань оцінювання результативності системи

менеджменту організації. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33924/86601.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

32. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять „ефективність” і „результативність” управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2008. №10 (88). С. 207 —216.

33. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків: НТУ "ХПІ", 2012. 463 с.

34. 36. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2011. №1. С. 126–135.

35. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. Збірник наукових праць ТНЕУ. 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.

36. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Суми : Універсальна книга, 2014. 648 с

37. Метод OKR: прозоре і глибинне управління цілями. URL: <https://job-wizards.com/ua/okr-prozore-i-hlybynne-upravlinnia/>

38. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. №3–4. С. 97–102

39. Назарчук О. М. Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

40. Олексюк О.І. Досвід використання системи показників в оцінці результативності діяльності підприємств. Вчені записки : зб. наук. праць Київського університету ім. Вадима Гетьмана. 2009. Вип. 11. С. 119–132.

41. Олексюк, О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного

університету. 2009. № 22. С. 169 - 173.

42. 18. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор Видавництво, 2015. 366 с

43. Офіційний сайт ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна». URL: <https://kroschu.com.ua/>

44. Офіційний сайт аналітичної системи YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39544054/

45. Офіційна сторінка. Соціальна мережа Facebook . Kromberg & Schubert Zhytomyr. URL: <https://www.facebook.com/kroschuzy/about>

46. OKR як інструмент управління. Електронний журнал для управлінців Executives. URL: <https://executives.com.ua/okr-yak-novyiy-instrument-upravlinnya/>

47. Податковий кодекс України. Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 20.11.2022)

48. Пащенко О. П. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організацій. Економіка та суспільство. 2021. №6. С. 1-6

49. Пащенко О. П. Теоретичні аспекти оцінки результативності менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1(18). С. 119–125

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

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

52. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. Агросвіт. 2016. № 10. С. 53-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_10_9

53. Продуктивність праці персоналу та методи її оцінки. URL: https://pidru4niki.com/1494051164706/ekonomika/produktivnist_pratsi_personalu_metodi_otsinki

54. Планування діяльності організації. URL: https://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97

55. Сахацький М.П. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. Інноваційна економіка. 2019. №7–8. С. 52–56

56. Сіренко Н. М. Страховий менеджмент : навч. посіб. Миколаїв. нац. аграр. ун-т. Миколаїв : МНАУ, 2020. 179 с

57. Семенчук К. Л. Стратегічний менеджмент: практикум з обґрунтування стратег. рішень для трансп. п-в: навч. посіб. для студ., які навч. за галуззю знань "Менеджмент і адміністрування" вищ. навч. закл. Одеса: Вид-во ОНМУ, 2012. 229 с.

58. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посібник. К. : НАДУ, 2012. 260 с

59. Система показників оцінювання ефективності, результативності і якості менеджменту організації. URL: https://pidru4niki.com/67949/menedzhment/sistema_pokaznikiv_otsinyuvannya_efektivnosti_rezultativnosti_yakosti_menedzhmentu_organizatsiyi

60. Слокум Дж. Організаційна поведінка / Д. Герлігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг: Пер. з англ.. І. Брасюк, М. Зарицка, Н. Гайдукевич. К.: Вид.Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

61. Сутність Нормативно-правової бази менеджменту. URL.: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=25082>

62. Тищенко А. Н. Економічна результативність діяльності підприємства : моногр. . Харків: Вид. „ИНЖЕК”, 2005. 144 с
63. Тесленок І. М. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. Економічний вісник Донбасу, 2012. № 1 (27). С. 208–212
64. Трут О.О. Про критерії управління та показники вимірювання результативності організації. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 17. С. 153–156
65. Тушенко А. Л. Вимоги до інформаційного забезпечення менеджменту URL.: <https://economics.studio/finansovyy-meneditment/vimogi-informatsiynogo-zabezpechennya-59069.html>
66. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
67. Фінансова звітність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» . URL: <https://kroschu.com.ua/finansova-zvitnist/>
68. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
69. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. №8 (98). С. 141-149.
70. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 575 с
71. Цілепокладання в умовах хаосу за допомогою OKR. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/czilepokladannya-v-umovah-haosu-za-dopomogoyu-okr/>
72. Школьник І. О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
73. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2011. No 11. С. 70–74.
74. Atkinson A. B. Analysing and Measuring Social Inclusion in a Global Context. United Nations. A. B. Atkinson, E. Marlier. New York, 2010. URL:

<http://www.un.org/esa/socdev/publications/measuring-social-inclusion.pdf>

75. Bennis W. On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1989/1994, p.39-42.

76. Henry Mintzberg (15 травня 2017). Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community Berrett-Koehler Publishers.

77. Stalker G. M. The Management of Innovation ; Oxford, Oxford University Press, 1994. 269 p.

78. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management, 1911

79. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris. Dunod et Pinat., 1917. 174 p

ДОДАТКИ