

12
12.12.2022

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

МЕЛЬНИК Альона Олександрівна
(студентка групи ЗМО-21-1М)

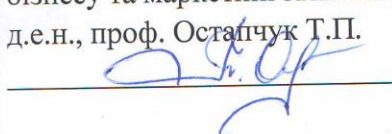


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

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



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

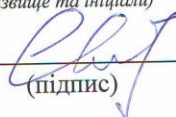
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н. доцент Роговська Т.У.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління результативністю менеджменту організації</i>	7
1.1. Поняття результативності менеджменту організації	7
1.2. Система управління результативністю менеджменту організації	13
1.3. Оцінка рівня результативності менеджменту організації	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління результативністю менеджменту організації	32
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня управління результативністю менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТЗОВ «ЛЕВБУД»	49
2.3. Оцінка рівня результативністю менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД»	56
Висновки до розділу 2	64
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері управління результативністю менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД»</i>	66
3.1. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства	66
3.2. Резерви підвищення результативності менеджменту підприємства	74
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	82
Висновки до розділу 3	90
<i>Висновки</i>	92
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління результативністю менеджменту підприємства має виняткове значення для його власників. Вони, в першу чергу, зацікавлені в отриманні найбільшого зиску у відповідь на інвестовані ресурси, створені завдяки початковим вкладенням у підприємство в сукупності з реінвестованим прибутком. Результативність не менше важлива для вищого керівництва, оскільки це є орієнтиром в управлінні бізнесом. Крім іншого, від управління результативністю менеджменту підприємства має залежати також і винагорода керівників. З точки зору персоналу, результативність визначає як оплату праці, так і гарантії зайнятості. Крім того, у результативності бізнесу зацікавлена безліч зовнішніх, стосовно організації, учасників, наприклад, потенційних працівників, інвесторів або представників місцевої спільноти. Таким чином, результативністю менеджменту у будь-якому випадку необхідно керувати, для цього необхідна об'єктивна оцінка вже досягнутих показників результативності та виявлення джерел її підвищення.

Наукові дослідження з питань визначення результативності проводилися багатьма вітчизняними та закордонними науковцями. Серед них слід назвати таких, як В.І. Осипов, В.Г. Андрейчук, О.С. Літвінов, В.М. Ковтуненко, Е.Н. Горчакова, Ф.Е. Поклонський, М.А. Полегенька, І.А. Слободняк, А.О. Тарових. У досліджених працях наводиться декілька визначень результативності, водночас деякі з них є досить суперечливими.

Розроблена теоретична база з питань визначення сутності результативності та методів управління нею потребує подальшого уточнення. Необхідно чітко визначити сутність категорії «результативність», співвіднести її з поняттям «ефективність», пояснити взаємозв'язок з категоріями «результат» та «ефект», а також узагальнити сучасні методики в сфері управління результативністю менеджменту підприємства.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління результативністю менеджменту організації, а також визначення резервів підвищення результативності менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття результативності менеджменту організації;
- дослідити системи управління результативністю менеджменту організації;
- обґрунтувати методичні засади оцінки рівня результативності менеджменту організації;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління результативністю менеджменту організації;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТЗОВ «ЛЕВБУД»;
- оцінити рівень результативності менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД»;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління результативністю менеджменту підприємства;
- визначити резерви підвищення результативності менеджменту підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління результативністю менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення результативності 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 «результативність»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності організації та 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. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку засади методичного підходу до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства, що передбачають послідовність дій за такими етапами: моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства; діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства; оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління; розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємства; оцінювання результату запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління підприємством; упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємством, що на відміну від існуючих методів включають цілий комплекс узгоджених елементів

налагодження результативної системи менеджменту підприємства, яка базується на ґрунтовному аналізі, діагностиці та системі моніторингу даних.

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

За результатами дослідження опубліковано: Мельник А.О. Теоретична сутність ефективності та результативності менеджменту підприємства. Тези III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (03-04 листопада 2022 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «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 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 12 рисунки. Список використаних джерел налічує 92 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття результативності менеджменту організації

Одним із завдань управління змінами на підприємствах є перетворення окремих процесів розвитку у стійкий напрям з розробленим механізмом активного розвитку (як системи внутрішньо-організаційної дії), який базується на внутрішньому потенціалі організації з опорою на активізацію людського чинника. Спрямованість на досягнення результатів є загальним фактором усіх об'єктів розвитку. Саме поняття «результат» стосовно процесу організаційних змін є дуже широким і багатостороннім. А вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю організації за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці. У зв'язку з тим, що серед цілей структурної перебудови як на макрорівні, так і на мікрорівні є цілі загальносистемного характеру (ті, що спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів), виникає потреба дослідження теоретичної сутності результативності менеджменту організації [67].

Ще у 80-х роках ХХ століття теоретики і практики Японії дійшли висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути головним критерієм оцінки результативності. Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певну мету (не пов'язану з одержанням прибутку), яка виправдовує її існування, тобто вона повинна мати власне призначення у світі.

Бажання досягти успіху характерне для багатьох компаній. А щоб вирішити, чи досягнуто успіху або що необхідно, щоб досягти успіху, спочатку слід визначити, що ж таке успіх. Організація існує для досягнення певних цілей. Можна вважати, що вона досягла успіху, якщо вона втілила в життя свою мету. Для того, щоб бути успішною протягом тривалого часу, щоб вижити й досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною [79].

Ефективність виступає індикатором розвитку. Намагаючись підвищити ефективність конкретного виду діяльності чи їх загалом, ми визначаємо конкретні заходи, що сприяють процесу розвитку та виключаємо ті з них, які призводять до регресу.

Як категорія, ефективність має дві сторони – якісну та кількісну. Якісна сторона відображає її логічний, теоретичний зміст, тобто сутність категорії. Кількісна сторона розкриває дії закону економії часу, а саме, відображає економію часу при досягненні цілей виробництва в ході всього виробничого процесу та на окремих його фазах у масштабі всього народного господарства, окремих його регіонів, галузей, господарюючих суб'єктів. Тобто це і є об'єктивний критерій ефективності на всіх етапах розвитку суспільства.

Сутність результативності – це те, що можна охарактеризувати числом (результатом, що був досягнутий), тобто традиційним співвідношенням результату та витрат. Результативність підприємства рівносильна досягненню поставленої цілі. Сильний менеджмент здатен переформулювати цілі компанії, а, значить, відповідальність, в цілі підрозділу та конкретних людей, щоб кожному співробітнику було зрозуміло, що він повинен робити, щоб компанія жила та розвивалась успішно [51].

Варто зазначити, що складником успіху підприємства є можливість його кількісного виміру. За П. Друкером правильність встановлення цілей визначається результативністю, яку вимірюють співвідношення досягнутих результатів з його витратами, тобто ефективністю. Таким чином, ця сукупність відображатиме спроможність підприємства встановлювати точні, конкретні та реальні цілі із врахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та досягати їх з мінімальними витратами. При цьому науковці допускають трактування такої категорії і як ефективність, і як результативність [27].

Таке трактування, на нашу думку, є таким, з яким складно не погодитись. Отже, поняття результативність – складне, багатогранне, під яким слід розуміти сукупний результат функціонування підприємства на всіх його ланках та рівнях та характеризується низкою показників міри досягнення цілей підприємства.

Огляд досліджених робіт вітчизняних та зарубіжних вчених вказує на неоднозначність визначень понять ефективність та результативність, ототожнення чи розмежування цих понять. Проте не можна заперечувати тісний взаємозв'язок цих понять, їх взаємодоповнюваність. Результативність характеризує досягнення поставлених цілей, а ефективність – засоби, методи, способи, що застосовуються для досягнення цих цілей, рис. 1.1.

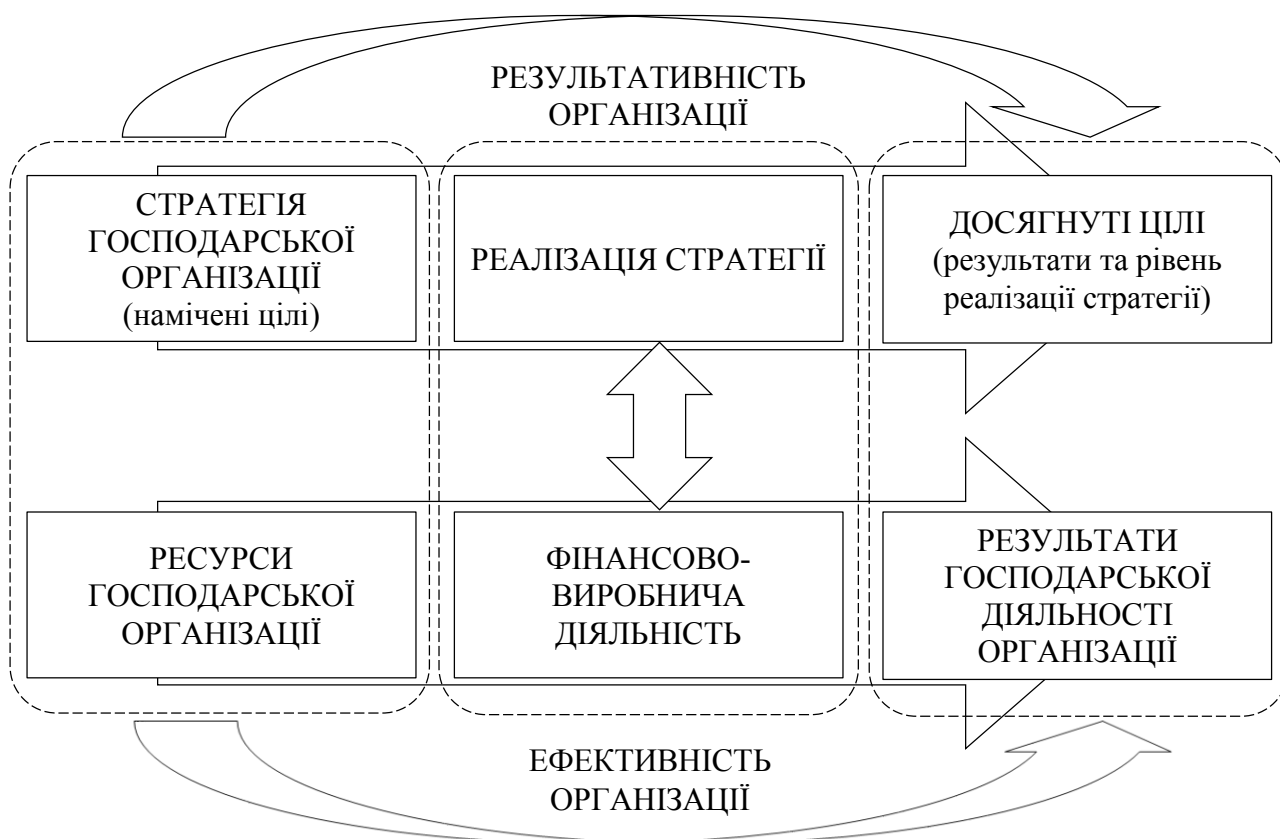


Рис. 1.1. Взаємозв'язок результативності та ефективності фінансово-виробничої діяльності організації

Джерело: складено автором на основі [36]

Розглянемо підходи до визначення поняття результативності в трактуванні різних авторів, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття результативності в трактуванні різних авторів

Автор	Визначення
1	2
В.А. Гросул, Н.Е. Аванесова	Результативність відображає ступінь досягнення запланованих показників або поставлених цілей, а ефективність – поняття, що характеризує позитивну динаміку розвитку суб'єкта [6, с. 234]

Продовження табл. 1.1

1	2
П. Друкер	Результативність є наслідком певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей: визначає правильний цільовий орієнтир діяльності суб'єктів господарювання, намагання досягти поставленої мети (досягти орієнтир) з використанням мінімальної кількості ресурсів, тобто за допомогою такого інструменту як ефективність [27]
О.І. Момот, А.О. Демченко	Результативність – певний показник деякого процесу, показник того, що в кінці процесу виходить щось, заздалегідь заплановане. Під результативністю організації розуміється її здатність досягти встановлених зовнішніх цілей, націленість на те, об усі її організаційні рішення і дії відповідали критеріям, встановленим зовнішнім середовищем [51]
О.М. Тищенко, М.О. Кизим, Я.В. Дагадайло	Під результативністю розуміють загальне якісне явище, яке характеризує підсумок за усіма показниками функціонування підприємства і визначає потенціал подальшого розвитку [80, с. 46]
Володимир М., Мороз І.	Результативність – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання [13].
Словник української мови	Водночас результативність – це остаточний, кінцевий підсумок якого-небудь заняття, діяльності, розвитку тощо; наслідок якої-небудь дії, якогось явища тощо; сума, яку одержують після певних математичних дій; показник чого-небудь [76, с. 489].
В.І. Осипов	Результативність є співвідношенням результату й витрат, що забезпечують цей результат. Відповідно до видів результату розрізняються два види результативності (ефективності) виробництва, а саме продуктивність та прибутковість (рентабельність) виробничої діяльності підприємства [58, с. 124-131]
В.М. Ковтуненко	Сутність результативності – це те, що можна охарактеризувати числом (результатом, що був досягнутий), тобто традиційним співвідношенням результату та витрат. Результативність характеризує досягнення поставлених цілей, а ефективність – засоби, методи, способи, що застосовують для досягнення цих цілей [36, с. 94]
Е.Н. Горчакова, Ф.Е. Поклонський	Результативність як співвідношення досягнутого результату до запланованого завдання [19, с. 25]
М.А. Полегенька	Результативність відображає досягнення певного результату, як негативного, так і позитивного [61, с. 71].

Джерело: складено автором на основі [6; 13; 19; 27; 36; 51; 58; 61; 76; 80]

Однією з умов успішної діяльності будь-якого підприємства відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9000 є проведення моніторингу та вимірювання результатів діяльності. Проте будь-який результат може бути цікавий тоді, коли він може бути порівняний з витратами на його отримання. Інакше кажучи, при

проведенні аналізу діяльності підприємства необхідно зіставляти результативність (вимоги ISO 9001:2008) з ефективністю (вимоги ISO 9004:2000) [50].

Результативність визначається стандартами ISO 9000:2005 як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Крім того, пояснюється, що результативністю може вважатися приведення у виконання, досягнення (ступінь закінченості дії), виконання, проведення (ступінь виконання) команди, обов'язки (боргу), призначення (мети), обіцянки. Ефективність, відповідно до стандарту ISO 9000:2005 - зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами [74].

Співвідношення ефективності та результативності представлено на рис. 1.2.

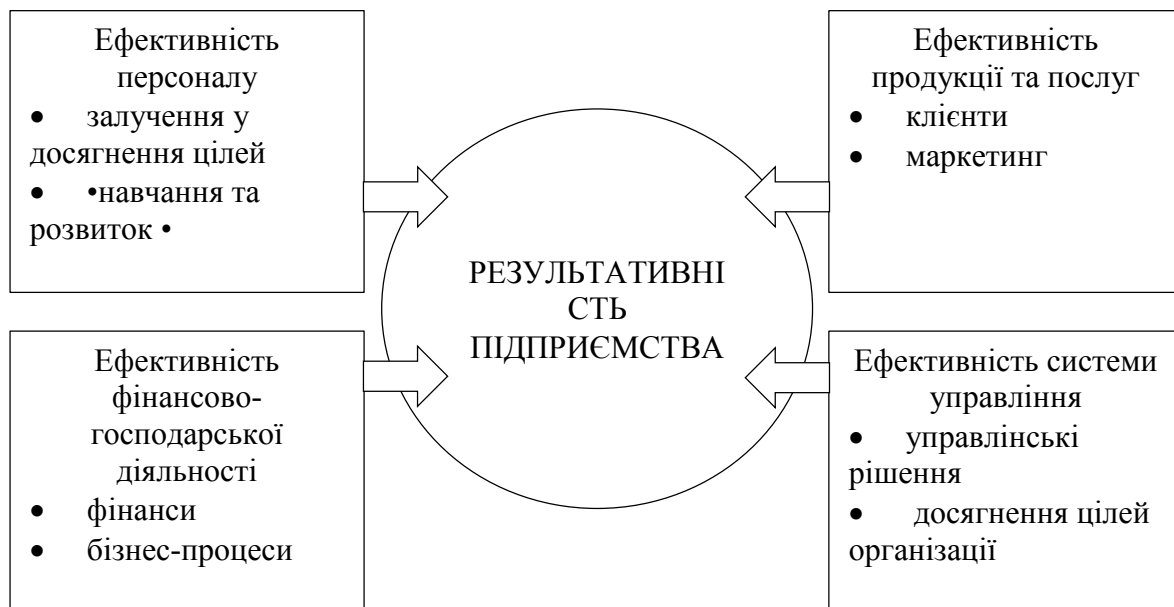


Рис. 1.2. Результативність підприємства

Джерело: складено автором на основі [36]

Діяльність організації, що функціонує в умовах невизначеності та ризиків, що особливо гостро спостерігається на сучасному етапі розвитку економіки нашої держави, змушена постійно її відслідковувати та відповідно планувати та сприяти своєму розвитку.

Процес управління результативністю, в цілях реалізації стратегії господарської діяльності організації необхідно здійснювати в напрямку виявлення, оцінки та обліку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників, що забезпечують ефективні передумови досягнення результативності:

1 – загальносистемні фактори, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких відноситься міра реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обумовленість системи відбору та оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію та забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2 – зовнішні фактори – обмеження діяльності організації виробництва, що обумовлені закономірністю комунікативності систем, основними з яких є вимоги до зовнішнього середовища, обмеження інвестиційних ресурсів;

3 – фактори управління розвитком організації – наявність програми розвитку організації виробництва, забезпеченість організаційними ресурсами [36].

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.

За умов ринкової економіки «процес» слід розглядати на стадії «виробник-споживач», що дає можливість оптимізувати рішення щодо умов створення і просування товару до споживачів. Саме на цій стадії будуть обґрунтовані цінова й маркетингова стратегії, які виступатимуть також і як умови забезпечення результативності. Результативність не завжди має характеризувати лише кількісні показники. За умов забезпечення конкурентних позицій система менеджменту організацій може знизити рівень якісних параметрів свого функціонування з урахуванням цілей майбутньої поведінки.

Про співвідношення результативності та ефективності згадується у відомій роботі з менеджменту. «Щоб бути успішною протягом довгого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей організація повинна бути як ефективною, так і результативною». За словами відомого вченого П. Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі (doing the right things). І перше, і друге однаково важливо ...». Результативність, в тому сенсі, що «робляться

правильні речі» є чимось недосяжним, що важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна. Але ефективність зазвичай можна виміряти і виразити кількісно, тому що можна визначити грошову оцінку її входів і виходів. Саме результативність як показник, що відображає правильне ділення речей, зобов'язана мати кількісне вираження. Отже, результативність – певний показник деякого процесу, показник того, що в кінці процесу виходить щось, заздалегідь заплановане. Під результативністю організації розуміється її здатність досягти встановлених зовнішніх цілей, націленість на те, щоб усі її організаційні рішення і дії відповідали критеріям, встановленим зовнішнім середовищем [51].

Це фокусування організацій на постійний пошук нових можливостей у створенні нових видів продукції, інвестицій, на пристосування свого внутрішнього середовища до зовнішніх обставин і умов діяльності, на майбутнє. Таким чином, організації можуть бути дуже ефективними, але абсолютно не результативними [13].

Результативність діяльності підприємства базується на ефективності та її можливо оцінити тільки на основі і з допомогою оцінки ефективності всіх сфер діяльності підприємства. Тобто економічний ефект у багатьох випадках визначається як різниця затрат до та після впровадження тієї чи іншої концепції. Такий підхід виконує функцію методологічного кредо майже всіх розрахунків економічної ефективності.

1.2. Система управління результативністю менеджменту організації

Бажання досягти успіху характерне для багатьох підприємств. Перш ніж вирішити чи досягнуто успіху та що необхідно для цього, слід визначити, що ж таке успіх. Підприємство існує для досягнення певних цілей. Якщо підприємство реалізувало свою мету, то можна вважати, що воно досягло успіху. Але, щоб бути успішним протягом тривалого часу, щоб вижити в складних конкурентних умовах й досягти своїх цілей, управління підприємством має бути і результативним, і ефективним. Саме тому, створення самої системи управління результативністю

підприємством за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін потребує окремого дослідження.

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 [80] 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.

Гері Коккінз [37] розглядає управління результативністю як перетворення стратегії організації вжиття, 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.

Л. Федулова [83] 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.

Л. Федулова [83] виокремлює фактори, що впливають на результативність організації, а саме:

- потенціал системи організації;
- збалансованість складових організації;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем;
- раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;
- оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи та потенціал конкурентного статусу організаційних формувань.

Результативність не завжди мають характеризувати лише кількісні показники. За умов забезпечення конкурентних позицій система менеджменту організацій може знизити рівень якісних параметрів свого функціонування з урахуванням цілей майбутньої поведінки. Визначення результативності підприємства системи можна зобразити схемою (рис. 1.3).

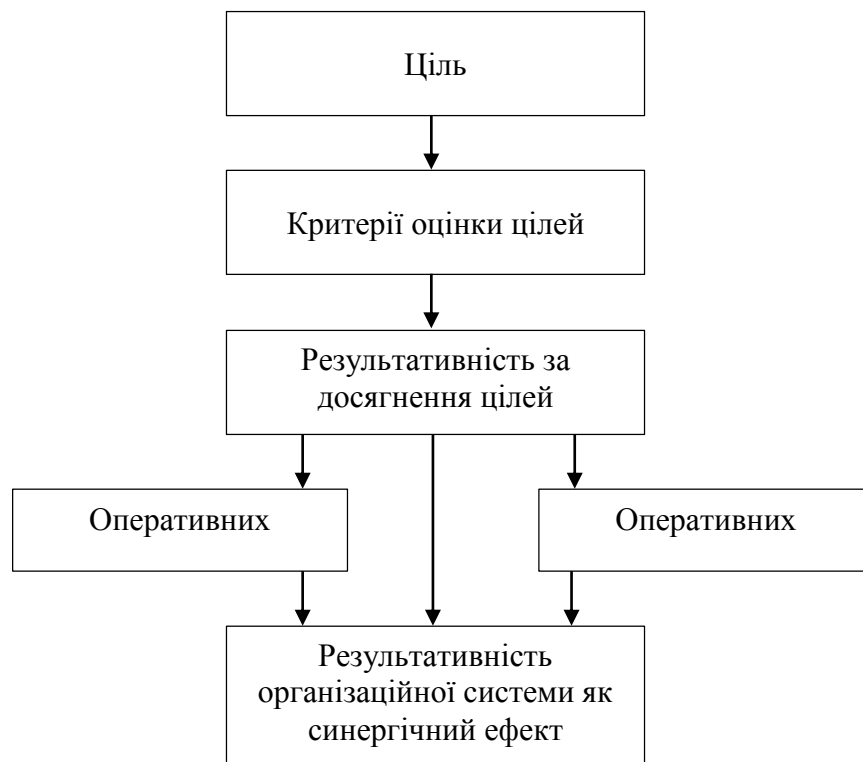


Рис. 1.3. Схема управління результативністю організаційної системи

Джерело: складено автором на основі [83]

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 [88, с. 141-149].

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.

Управління результативністю формується на основі таких концептуальних положень:

1. Максимальна конкретизація стратегії підприємства, тобто послідовне розгортання стратегії у систему підпорядкованих цілей все більш прикладного характеру на кожному наступному рівні.

2. Максимальна формалізація стратегії, тобто встановлення системи кількісно-якісних показників для вимірювання ступеню досягнення кожної конкретної цілі, починаючи від існуючого стану і аж до цільового індикатора (цільового показника, що репрезентує стан досягнення цілі).

3. Максимальна персоніфікація стратегії, тобто доведення кожної прикладної цілі до конкретного виконавця у такому вигляді, щоб для нього була зрозуміла його конкретна ціль та способи її досягнення, а також місце цієї цілі у стратегії підприємства, та сама стратегія підприємства.

4. Максимально точна система відстеження витрат ресурсів у ході реалізації стратегії.

У загальному вигляді управління результативністю ґрунтується на виконанні чотирьох основних функцій менеджменту (рис. 1.4).

Процес планування в організації починається з ясного розуміння того, що ж потрібно робити для забезпечення її результативності. 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.

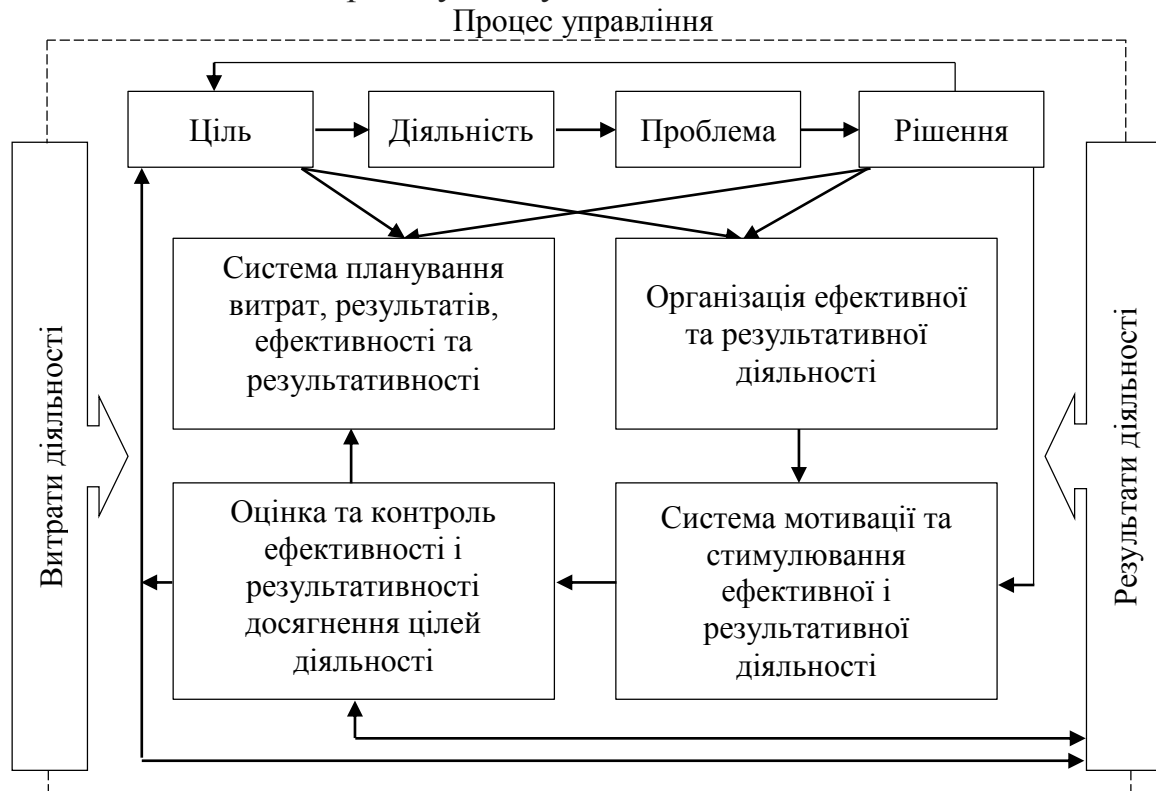


Рис. 1.4. Система управління результативністю діяльності менеджменту організації

Джерело: складено автором на основі [54]

Ефективність планування проявляється в конкретизації цілей результативності 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 забезпечується використанням таких принципів [22]:

- участь максимальної кількості працівників 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.

Для забезпечення виконання функції організації результативної діяльності, необхідно за можливості, зменшити рівні ієрархії і перейти на більш горизонтальну модель організаційної структури, рис. 1.5, 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 підприємства. В її основі - прагнення до підвищення якості управлінських рішень, зменшення розриву між рішеннями, планами і реальними діями усіх категорій працівників.

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.

Вертикальній же структурі при наявності ряду переваг притаманні суттєві недоліки, що обтяжують її гнучкість та маневреність.

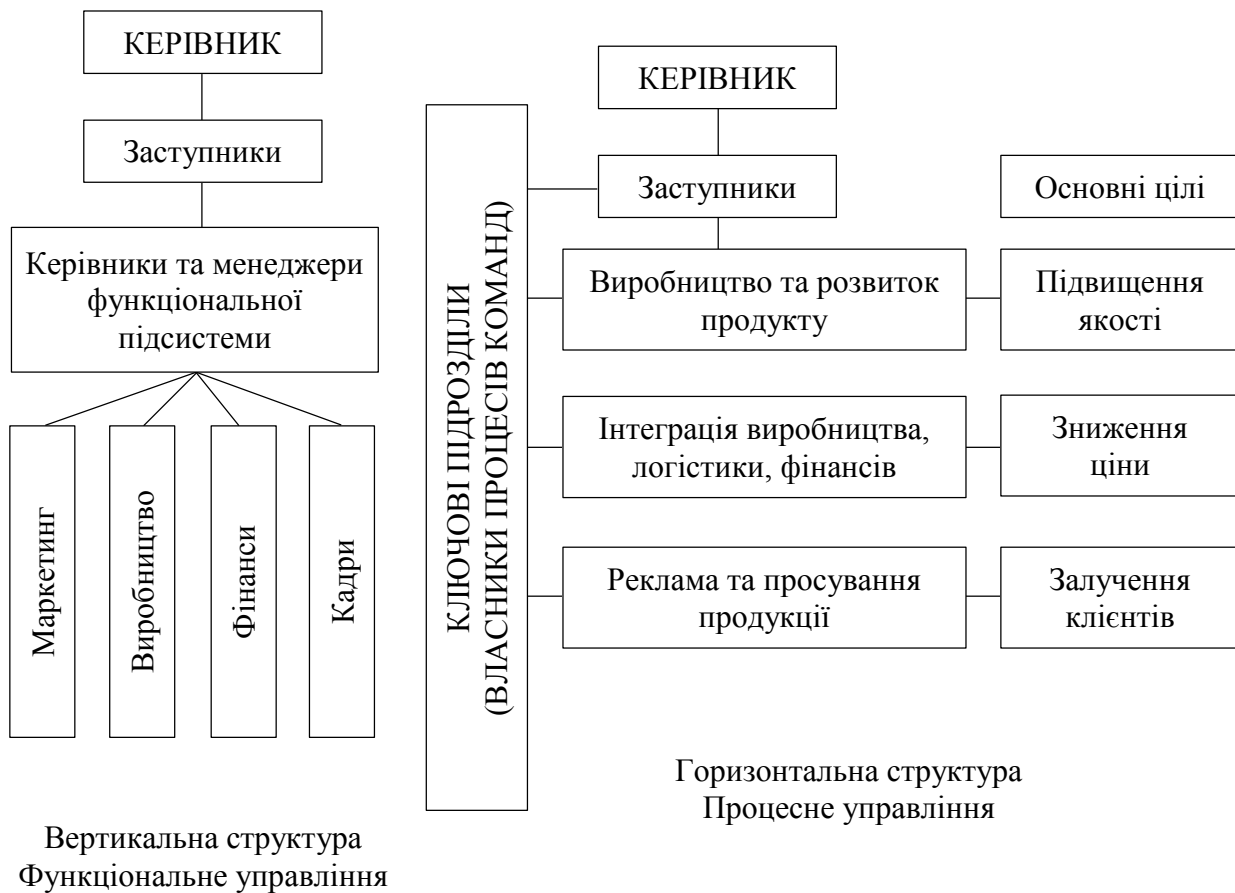


Рис. 1.5. Порівняльна характеристика вертикальної та горизонтальної структури

Джерело: складено автором на основі [54]

Мотивація та стимулювання в ефективній організації, з одного боку, передбачає індивідуальний підхід, а з іншого, має бути заснована на системі, що розповсюджується на усіх співробітників.

Винагорода має бути визначена на основі як індивідуальної оцінки працівників, так і на їх оцінці як членів робочих груп. Найбільш традиційний спосіб мотивації в організаціях - це оплата праці. З точки зору стимулювання, оплата праці - це грошова винагорода, яка виплачується працівникові пропорційно затратам і результатам праці. Отже, конкретний розмір оплати праці працівника має залежати від рівня його трудових затрат і отриманих результатів.

Контроль в ефективній організації - це звичний і систематичний процес, заснований на поєднанні контрольних функцій і надання співробітникам своєчасного зворотного зв'язку щодо досягнення встановлених організаційних цілей. Зворотній зв'язок може носити як періодичний, так і спонтанний характер.

Управління функцією контролю в рамках управління результативністю передбачає [79]:

- визначення критичних областей діяльності організації для моніторингу і оцінки результатів та відхилень;
- визначення чітких і простих контрольних показників результативності для груп і кожного працівника окремо.

Завдяки систематичному контролю керівник може ідентифікувати незадовільно виконувану роботу у будь-який час протягом оціночного періоду та забезпечити своєчасну адресну допомогу у досягненні необхідної результативності.

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 [54].

Впровадження системи управління результативністю дозволяє менеджменту організації: 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 тощо.

1.3. Оцінка рівня результативності менеджменту організації

Важливим завданням управління підприємством в ринкових умовах економіки України є підвищення ефективності його функціонування, на що істотно впливає якість роботи управлінського апарата. Останнє залежить, насамперед, від рівня організації управлінського процесу. Разом з тим, як відмічає ряд вітчизняних і

зарубіжних економістів, сьогодні на перший план серед внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, висувається професійність та промотивованість персоналу, зокрема управлінського. Його частка на виробничому підприємстві стає вагомішою. Підходи, які викладено до оцінки результативності і якості управлінської діяльності не відображають одночасно її економічну і соціальну складові. Офіційного документу, що визначає методичні аспекти оцінки результативності або ефективності організації управлінської діяльності на українських підприємствах, не існує. На загальнодержавному рівні, з метою здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності, Міністерством економіки затверджено тільки методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності [63]. Отже, постає необхідність пошуку нових інструментів оцінки результативності управлінської діяльності.

Аналіз існуючих підходів до оцінки результативності управлінської діяльності на підприємстві дозволяє виділити три взаємопов'язані напрями у даному контексті: оцінка економічної результативності (ефективності), оцінка соціальної результативності (ефективності), оцінка якості інформаційних даних як результату управлінської діяльності. У рамках вказаних напрямів показники використовуються вченими та відображають результативність управлінської діяльності лише з одного боку – з позиції менеджерів вищої ланки або власників підприємства (де відбувається оцінка), які виступають як єдині зацікавлені суб'єкти у ефективному функціонуванні системи управління.

Чинники ефективної організаційної форми управління досліджував американський соціолог Р. Лайкерт, який запропонував ідеальну з його точки зору організаційну систему [40]. За його думкою, складовими такої організаційної форми є: стиль управління, мотивація, комунікація, прийняття управлінських рішень, що розробляються шляхом групового обговорення; цілі організації, які встановлюються шляхом групового обговорення; організація контролю, функції якого знаходяться не в єдиному центрі, а розподілені між багатьма учасниками.

У науковому дослідженні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства можна виділити два основні етапи, на яких послідовно заглиблюється уявлення про дану економічну категорію. На першому з них предметом вивчення було співвідношення економічних результатів і витрат. Ці і інші питання по даній проблемі досліджено в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Е. Вайцзеккера [10], П. Самуельсона [71] і ін. В цих дослідженнях явно або неявно перевагу віддано економічній ефективності, наукова розробка якої явилася методологічною і теоретичною основою для подальшого поглиблення процесу пізнання проблем результативності, раціональності, доцільності роботи підприємства і економіки в цілому.

Цехла С.Ю. [89], Лісна І.Ф. [41], Маркіна І.А. [45] та ін. Мільнер Б.З. [49] зауважує, що поряд із традиційними цілями (прибутковістю, рентабельністю) виникають нові критерії оцінки діяльності організацій: задоволення вимог споживача, інтелектуальний капітал, суспільна і соціальна корисність. Соціальний ефект припускає реалізацію загальних інтересів людей, суспільства на макрорівні та персоналу підприємства на мікрорівні [53]. Тобто, при здійсненні управлінської діяльності, так чи інакше, головною метою персоналу підприємства є задоволення своїх потреб, інтересів, бажань.

В той же час, у теоретичних дослідженнях частіше за інші для оцінки управління підприємством використовуються показники, які відбивають економічність та результативність праці управлінського персоналу, а також рівень керованості, формалізацію праці, ієрархічність, оперативність та раціональність управління. Сумін В.О. [78], Шегда А.В. [91], Гірняк О.М. [15], Мельник М.В. [47]. Разом з тим, можна виділити прихильників оцінки управлінської діяльності з точки зору інформаційного підходу, за яким результатами діяльності менеджерів вважається інформація, що набуває матеріального вигляду [33, 39].

Таким чином, у теоретичних дослідженнях частіше за інші для оцінки організації структури та процесу управління підприємством використовуються показники, які відбивають економічність й результативність праці управлінського персоналу, а також рівень керованості, формалізацію праці, ієрархічність,

оперативність і раціональність управління. Зовсім не приділяється увага показникам, які б відбивали врахування інтересів кожної групи контрагентів, що споживають результати функціонування організаційної структури управління, здійснення процесу управління підприємством та безпосередньо задіяні в останньому.

На нашу думку, в умовах ринкового середовища, першочергового значення набувають показники оцінки, які відбивають здатність своєчасно реагувати і враховувати у своїй діяльності зовнішні впливи. За допомогою таких показників можливим стає бачення майбутнього стану підприємства, який залежить від ступеня орієнтації на тенденції зовнішнього середовища і задоволеність клієнтів у теперішньому часі. У той же час підвищується значущість показників, які відбивають стан професійності управлінського персоналу, його досвід, кваліфікацію, компетентність, наявність умов розвитку даних якостей.

Загальний вид функції залежності результативності організації управлінської діяльності від сукупності факторів можна подати таким чином [40]:

$$P = f(K_{\text{ц}}, K_{\text{о}}, K_{\text{вс}}, K_{\text{іа}}), \quad (1.1)$$

де $K_{\text{ц}}$ – результативність досягнення встановлених підприємством цілей, $K_{\text{о}}$ – результативність упорядкування структури та процесу управління, зв'язків між структурними підрозділами, $K_{\text{вс}}$ – ступінь адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, $K_{\text{іа}}$ – ступінь врахування інтересів менеджерів.

Оцінка результативності організації управлінської діяльності пропонуємо проводити за етапами, поданими на рис. 1.6.

Експрес-оцінка, яка передбачає розрахунок інтегрального показника «узгодженості», відбиває врахування інтересів різних економічних агентів при функціонуванні підприємства та його системи управління зокрема. Запропоновані у табл. 1.2 показники можна використовувати як базові. Якщо їх значення за певною групою не відповідають рекомендованим, це свідчить про необхідність акцентування уваги на виниклому «вузькому місці», так як недостатнє «задоволення інтересів» певних економічних агентів вплине на результати функціонування підприємства в цілому.



Рис. 1.6 Етапи проведення оцінки результативності організації структури та процесу управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [40]

Визначивши значення запропонованих показників, рекомендується розрахувати показник «узгодженості», що відображає ступінь задоволення

інтересів усіх згаданих груп суб'єктів (формула 1.2). Це дасть змогу більш наглядно представляти та швидко порівнювати рівень результативності управління на декількох підприємствах. Вагові значення обраних часткових показників доцільно розглядати як рівні, так як кожен з них відбиває окремі інтереси відносно незалежних груп суб'єктів.

$$I_y = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + I_6, \quad (1.2)$$

де I_y – інтегральний показник «узгодженості»; I_1 – коефіцієнт відповідності рівня рентабельності галузевому рівню; I_2 – приріст ринкової капіталізації; I_3 – коефіцієнт плинності персоналу; I_4 – зарплатомісткість продукції; I_5 – коефіцієнт «рекламацій»; I_6 – темп приросту обсягів реалізації продукції у натуральному виразі.

Таблиця 1.2

Показники оцінки результативності управління підприємством

Показник	Порядок розрахунку показника	Рекомендоване значення	Інтереси
1	2	3	4
відповідність за рентабельністю	$I_1 = \frac{\pi}{C/C} / H_1$ де I_1 – коефіцієнт відповідності рівня рентабельності галузевому рівню; π – прибуток звичайної діяльності підприємства, тис.грн.; C/C – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; H_1 – галузевий рівень рентабельності звичайної діяльності підприємства у відповідному періоді, частка од.	1	відбиває інтереси власників підприємства
капіталізація акцій	$I_2 = \frac{(K_a \times C_a)_1 - (K_a \times C_a)_0}{(K_a \times C_a)_0} / H_2$ де I_2 – приріст ринкової капіталізації; K_a – кількість акцій підприємства, од.; C_a – ринкова ціна акції, грн.; 0 – минулий період; 1 – період, що аналізується; H_2 – запланований рівень приросту ринкової капіталізації, частка од.;	1 збільшення в динаміці	
коефіцієнт плинності персоналу	$I_3 = \frac{Ч_y}{Ч_{cp}} / H_3$ де I_3 – коефіцієнт плинності персоналу; $Ч_y$ – чисельність звільнених за власним бажанням і через порушення трудової дисципліни, осіб.; $Ч_{cp}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.; H_3 – запланований рівень коефіцієнту плинності персоналу;	1 зменшення в динаміці	відбиває інтереси персоналу

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
відповідність за зарплатомісткістю	$I_4 = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВД}} / H_4$ де I_4 – зарплатомісткість продукції; ФОП – фонд оплати праці, тис. Грн.; ВД – обсяг реалізації продукції, тис. Грн.; H_4 – галузевий рівень зарплатомісткості, частка од.	1	
коефіцієнт рекламаций	$I_5 = 1 - \frac{\text{РП}}{O_{\text{пр}}}$ де I_5 – коефіцієнт «рекламаций»; Орп – загальний обсяг продукції, яка реалізована у періоді, що аналізується, од.; РП – кількість випадків повернення продукції, в аналізованому періоді, од.;	1	відбиває «прихильність» споживачів у даному сегменті ринку
темп приросту обсягів реалізації продукції	$I_6 = \frac{V_1 - V_0}{V_0} / H_6$ де, I_6 – темп приросту обсягів реалізації продукції у натуральному виразі, частка од.; V_1 – обсяг реалізованої продукції у періоді, що аналізується, од.; V_0 – обсяг реалізованої продукції у минулому періоді, од.; H_6 – галузевий темп приросту обсягів реалізації продукції у натуральному виразі, частка од.	1	

Джерело: складено автором на основі [40]

Якщо за показниками I_1 , I_2 , I_6 отримані від’ємні значення, то їх доцільно вважати рівними «0». Коли дані умови не виконуються, це вказує на існування «вузьких місць» у організації структури та процесу управління підприємством, що потребує детальнішої оцінки, яку буде запропоновано за результатами подальших досліджень. Наступний етап – комплексна оцінка результативності управлінської діяльності на підприємстві (таблиці 1.3÷1.8, та анкетування).

Таблиця 1.3

Показники досягнення економічної результативності

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
1	2	3	4
Економічність праці апарату управління	$E_{\text{прау1}} = \frac{3y}{C/C}$ де $3y$ – адміністративні витрати; С/С – загальна сума витрат на здійснення операційної діяльності	частка витрат на управління в собівартості продукції; економічність праці в системі управління	зменшення в динаміці

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Результативність праці в системі управління	$Кц.ек.2 = \frac{П}{Чу}$ де П – чистий прибуток підприємства; Чу – чисельність апарату управління	внесок управлінського персоналу в прибуток підприємства	збільшення в динаміці
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	$Кц.ек.3 = \frac{\Delta Зу}{\Delta ВР}$ де $\Delta Зу$ – зміна загальної суми витрат на оплату праці управлінського персоналу, частка од; $\Delta ВР$ – зміна виручки від реалізації, частка од. Адекватність зміни заробітної платні персоналу зміні виручки від реалізації відповідність між $\Delta Зу$ та $\Delta ВР_1$	адекватність зміни заробітної платні персоналу зміні виручки від реалізації	відповідність між $\Delta Зу$ та $\Delta ВР_1$

Джерело: складено автором на основі [40]

Оцінка ступеня врахування інтересів менеджерів передбачає проведення анкетного опитування управлінського персоналу на предмет його вмотивованості та задоволеності організацією процесу управління. Отриманні за результатами опитування значення рівня задоволеності управлінського персоналу організацією структури та процесу управління порівнюються зі значеннями якісної шкали. За даними оцінки робиться висновок про доцільність зміни в посадових інструкціях, процедурах ухвалення рішень, системі мотивації; необхідності перегляду комунікаційних зв'язків.

Таблиця 1.4

Показники досягнення соціально-професійних цілей

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
1	2	3	4
Коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю	$Кц.с.1 = \frac{ТРф}{60},$ де ТРф – тривалість роботи за фахом (в місяцях); 60 – нормативна тривалість роботи за фахом (в місяцях)	ступінь оволодіння персоналом спеціалізованими функціями	збільшення в динаміці при вузькій спеціалізації підрозділу
Коефіцієнт досвіду роботи на посаді	$Кц.с.2 = \frac{ТРп}{60},$ де ТРп – тривалість роботи на посаді (в місяцях); 60 – нормативна тривалість роботи на посаді (в місяцях)	ступінь оволодіння персоналом посадовими функціями	збільшення в динаміці

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	$ТНн \text{ } ТНф \text{ } Кц.с.3 = ,$ де ТНф - фактична тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи по даній спеціальності (в місяцях); ТНн - тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи по даній спеціальності відповідно нормі (не менше ніж 0,5 місяця щорічно) (в місяцях)	ступінь зростання професійних знань персоналу спрямованість на підвищення кваліфікації	1
Результативність виконання обов'язків	$Кц.с.4a = \frac{Орт}{ОРп}, \text{ } Кц.с.4 = 1 - \frac{РП}{ОРп},$ де Орт - обсяг робіт, фактично виконаних у встановлений термін, ум. арк.; ОРп - загальний обсяг робіт, запланованих для виконання на аналізований період, ум. арк.; РП - кількість рекламаций або помилок в роботі, виконаній в аналізованому періоді, од.	повнота, оперативність і якість виконання посадових обов'язків	1

Джерело: складено автором на основі [40]

Ступінь врахування інтересів менеджерів пропонується оцінити шляхом анкетного опитування управлінського персоналу.

Таблиця 1.5

Показники рівня раціональності використання елементів структури управління

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
1	2	3	4
Гнучкість організаційної структури управління	$Ко.ст.1 = \frac{Чс}{Чп},$ де Чс - чисельність працівників, які можуть виконувати не тільки свої функції, а і суміжні, осіб; Чп - загальна чисельність працівників підрозділу, осіб	здатність підрозділу і організаційної структури швидко змінювати сферу діяльності	1
Керованість	$Ко.ст.2 = \frac{Чф}{Чн},$ де Чф - фактична чисельність робітників підрозділу, осіб; Чн - нормативна чисельність управлінців підприємства, осіб	рівень забезпечення підрозділу персоналом	1
Коефіцієнт глибини спеціалізації	$Ко \text{ ст } 3 = \frac{Тр.проф}{Тр},$	спеціалізація функцій,	1

Продовження табл. 1.5

управлінських робіт	де Тр.проф. - об'єм робіт профільних для даного підрозділу за положенням про підрозділ, од.; Тр. - загальний об'єм робіт, що виконується в підрозділі, од.	виконуваних підрозділом	
---------------------	---	-------------------------	--

Джерело: складено автором на основі [40]

При оцінці безпосередніх виконавців управлінських рішень доцільно провести опитування працівників кожного відділу (ділянки, цеху), що дає уявлення про мотивацію працівників підприємства в цілому. Бажано оцінити (згідно з теорією Герцберга) гігієнічні чинники – умови роботи, зарплата, політика адміністрації, міжособові відносини, організація праці і мотиваційні – успіх, просування по службі, визнання заслуг, висока відповідальність, можливості творчості і зростання. Відповідаючи на питання, опитуваний відзначає в процентному відношенні, наскільки його влаштовують існуючі гігієнічні чинники і наскільки задіяні відносно нього мотиваційні чинники.

Таблиця 1.6

Показники, що характеризують професійні взаємовідносини

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
1	2	3	4
Інформаційне навантаження на одного працівника підрозділу	$Ко.от.1 = \frac{ВД}{ВДО} / ЧПп ,$ де ВДО - внутрішній документообіг, од., ВД - кількість документів, що надходять, од.; ЧПп - чисельність персоналу підрозділу, осіб	якість розподілу функцій по обробці інформації у вигляді внутрішнього документообігу	рівномірне значення по підрозділах
Відповідність кількості керівників потребам	$Ко.от.2 = \frac{Qp}{Fg}$ де Qp - трудомісткість виконання функцій, годин; Fg - діючий фонд часу одного співробітника, годин	завантаженість керівника	$0,9 < Ко.от.2$
Регулярність виробничих взаємодій	$Ко.от3a = \frac{Кн.в.}{t}, Ко.от3б = \frac{Кн.г.}{t},$ де Кн.в. - кількість нарад по вертикалі, од.; Кн.г. - кількість нарад по горизонталі, од.; t - період часу, обраний за базовий	інформованість про цілі і результати діяльності управлінського персоналу	наявні протоколи нарад або визначається експертним шляхом

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
Коефіцієнт сумісності зв'язків	з $Ко.зв.1 = \frac{Кс.з}{Кз.з} /$, де Кс.з. - кількість зв'язків, сумісних між собою, од.; Кз.з. - загальна кількість зв'язків підрозділу	показує питому вагу сумісних зв'язків в загальній їх сумі	1

Джерело: складено автором на основі [40]

Ще однією групою показників, які приймають активну участь в оцінці результативності менеджменту організації, є блок з інформованості, табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники, що характеризують інформованість

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
Частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище (актуалізіція)	$Квс.і.1 = \frac{Пв}{По}$, де Пв - кількість підрозділів, що одержує інформацію із зовнішнього середовища, од.; По - загальна кількість підрозділів, од.	інформованість управлінського персоналу	збільшення в динаміці 1
Частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища	$Квс.і.2 = \frac{Чу.в.}{Чу}$, де Чу.в. - чисельність управлінського персоналу, що одержує інформацію із зовнішнього середовища, осіб; Чу - загальна чисельність управлінського персоналу, осіб	інформованість управлінського персоналу	збільшення в динаміці 1
Достатність інформації про зовнішнє середовище	$Квс.і.3 = \frac{Уф}{Оф}$, де Уф - кількість інформаційних чинників, що враховуються, при ухваленні рішень, од.; Оф - загальна кількість чинників, що впливають на ухвалення рішень, од.	інформованість про чинники зовнішнього середовища керівників підрозділів	1

Джерело: складено автором на основі [40]

Виявити ступінь «задоволеності» контрагентів підприємства можна за допомогою аналізу якості продукції, динаміки скарг, циклу виконання замовлення. Таким чином, оцінка результативності організації управлінської діяльності підприємства за виділеними критеріями Ко, Кц, Квс відбувається розрахунком часткових показників, а за критерієм Кіа – анкетуванням. Вагомість отриманих результатів за цими критеріями вважаємо доцільним прийняти як рівну. Оскільки

взаємозв'язок явищ і процесів, що ними відбивається є суттєвим, а звідси зміни в кожному з них викликають відповідні зрушення в інших.

Таблиця 1.8

Показники, що характеризують виконання договірних умов

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
Відхилення в вартості виконання договору	$K_{вс.в.1} = \frac{Вф}{Впл},$ де Вф – загальна кількість договорів, виконаних за попередньо встановленою вартістю замовлення, од., Впл – загальна кількість договорів, од.	відповідність вимог входу виходу по чиннику вартості	1
Відхилення в терміні виконання договору	$T_{ф} T_{з} K_{вс.в.2} =$ де Тз - загальна кількість замовлення, що виконані у термін, вказаний в договорі, од., Тф- загальна кількість договорів, од.	відповідність вимог входу виходу за чинником часу	1

Джерело: складено автором на основі [40]

При виявленні недоліків у організації управлінської діяльності необхідно звернути увагу, передусім, на показники результативності упорядкування структури та процесу управління, зв'язків між структурними підрозділами, а також показники, що визначають ступінь врахування інтересів менеджерів. Перші з них відображають забезпечення умов доцільних професійних взаємостосунків між елементами структури управління, якість їх функціонування. Другі – відношення управлінського персоналу до існуючої форми організації управлінської діяльності, встановлених процедур ухвалення і виконання рішень, вмотивованість менеджерів. Дві інші групи показників – показник результативності досягнення економічних та соціально-професійних цілей і показники адаптації до змін в зовнішньому середовищі – роблять більш інформативною модель стану організації структури та процесу управління.

Розглянуте методичне забезпечення спрямовано на оцінку стану організації структури та процесу управління і виявлення недоліків, негативних тенденцій в їх функціонуванні. Наведені вище показники, являють собою збалансовану інформаційну модель, яка якнайповніше охоплює істотні характеристики об'єкта оцінки, відображають у своїй сукупності існуючі сучасні підходи до розуміння

сутності результативного функціонування системи управління підприємством, дозволяють виявити стан організації управлінської діяльності, рівень досягнень управлінського персоналу на певний момент часу, відстежити тенденції, що вплинуть на майбутню ситуацію.

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

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку особливо важливою сферою стало нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління, яке полягає в зборі та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, у процесі яких підприємству необхідна оптимальна система інформаційного забезпечення, що об'єктивно відображатиме сформовану економічну ситуацію.

Підприємства приватного сектору мають змогу самостійно формувати інформаційну базу оцінки ефективності та результативності менеджменту організації, проте забезпечення результативності системи менеджменту державних підприємств має власне нормативно-правове підґрунтя, яке керується нормами Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності, розроблених з метою здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності та підвищення рівня ефективності функціонування державного сектору економіки [63].

Критерії визначення ефективності управління об'єктами державної власності, а також критерії оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання - це сукупність показників, що надають можливість оцінити результати фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання та інші критерії, що характеризують діяльність суб'єктів управління.

Інформаційною базою для проведення моніторингу результативності є дані первинного бухгалтерського обліку суб'єктів господарювання, фінансової та статистичної звітності, показники фінансових планів.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності та стану виконання фінансового плану та платоспроможності; дебіторської та кредиторської заборгованостей; кількості рентабельних підприємств та їх питомої ваги в загальній кількості підприємств; платоспроможності підприємств; суми заборгованості з виплати заробітної плати та її зміни порівняно з відповідним періодом попереднього року тощо.

Характеристика майнового стану суб'єктів господарювання (щодо вартості та збереження цілісності активів, у тому числі майна, що не ввійшло до статутних фондів підприємств під час їх корпоратизації та приватизації або залишилося після ліквідації підприємств чи організацій); стану основних фондів (їх первісна вартість та знос); забезпечення розвитку виробництва та стан виконання завдань з упорядкування об'єктів державної власності.

Для оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання застосовуються такі групи показників:

- соціально-економічні показники;
- показники фінансово-господарської діяльності та виконання фінансових планів;
- показники стану активів, зносу основних засобів;
- коефіцієнти фінансової стійкості, покриття, платоспроможності.

До соціально-економічних показників належать середньооблікова кількість штатних працівників та наявність заборгованості з виплати заробітної плати (порівняно з відповідним періодом попереднього року).

До показників фінансово-господарської діяльності та виконання фінансових планів належать обсяги (темпи зростання) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистого прибутку (збитку), відрахувань частини чистого прибутку до державного бюджету (для державних підприємств), відрахувань до фонду на виплату дивідендів, нарахованих на акції (частки), що

належать державі в статутному капіталі господарських товариств (для господарських товариств), капітальних інвестицій (порівняно з відповідним періодом попереднього року та затвердженими обсягами згідно з фінансовими планами суб'єктів господарювання).

До показників стану активів належать загальна вартість активів; вартість оборотних активів, власного капіталу; первісна вартість та ступінь зносу основних засобів (порівняно з показниками на початок звітної періоду).

Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання здійснюється суб'єктами управління на підставі критеріїв оцінки результатів фінансово-господарської діяльності.

Критерії оцінки результатів фінансово-господарської діяльності:

- відсутність (або зменшення) заборгованості з виплати заробітної плати;
- темп зміни розміру середньомісячної заробітної плати;
- виконання фінансового плану за показниками: чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); чистого прибутку (збитку); частини чистого прибутку, що відраховується до державного бюджету (для державних підприємств); частини чистого прибутку, що відраховується до фонду на виплату дивідендів, нарахованих на акції (частки), що належать державі в статутному капіталі господарських товариств (для господарських товариств); капітальних інвестицій.

- ступінь зносу основних засобів;
- зміна розміру чистого прибутку (збитку);
- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт платоспроможності;

Для розрахунку оцінки результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання застосовуються 12 обов'язкових критеріїв.

У разі необхідності суб'єкт управління до кінця року, що передуює звітному, залежно від особливостей фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання може визначати додаткові критерії (показники), які будуть

застосовуватися для оцінки діяльності відповідного суб'єкта господарювання протягом звітного (фінансового) року.

У цілому до окремого суб'єкта господарювання можуть застосовуватися не більше ніж 14 критеріїв (показників).

Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання може мати такі значення:

- ефективна діяльність;
- задовільна діяльність;
- неефективна діяльність.

Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання здійснюється за бальною системою.

Підсумковий показник формується як сума балів, набраних за всіма критеріями. Максимальна кількість балів, що може бути нарахована: за результатами річного звіту - 18; за результатами квартального звіту - 16.

Ефективною визнається діяльність, якщо нараховано більше ніж 75 відсотків загальної кількості балів, набраних за обов'язковими критеріями: за результатами річного звіту - від 14 до 18 балів; за результатами квартального звіту - від 12 до 16 балів.

Задовільною визнається діяльність, якщо нараховано від 50 до 75 відсотків загальної кількості балів, набраних за обов'язковими критеріями: за результатами річного звіту - від 9 до 13 балів; за результатами квартального звіту - від 8 до 11 балів.

Неефективною визнається діяльність, якщо нараховано менше ніж 50 відсотків загальної кількості балів, набраних за обов'язковими критеріями: за результатами річного звіту - 8 балів і менше; за результатами квартального звіту - 7 балів і менше.

Неефективною також визнається діяльність непрацюючих суб'єктів господарювання та тих, щодо яких інформація стосовно їх діяльності відсутня або не надана.

Так як приватні підприємства самостійно визначають для себе рівень результативності та показники, що якими вона виражається, то для них важливим є формування інформаційного забезпечення власної діяльності, яке дає можливість вчасно провести її достовірну оцінку. Інформаційне забезпечення – один з найважливіших фінансових механізмів, якістю якого є визначальним фактором обґрунтування прийнятого рішення і ефективності функціонування підприємства. Інформаційні потреби можуть бути сформульовані з метою отримання необхідних даних для вирішення практичного завдання [73]. Саме ефективність підприємства тісно пов'язана з інформаційним забезпеченням в прийнятті рішень як на рівні виробництва, так і на рівні управління. Інформаційне забезпечення покликане здійснити дії з надання сучасної, достовірної та повної інформації суб'єкту управління із заданою періодичністю.

Задачі інформаційного забезпечення процесу управління полягають в наступному:

- задоволення інформаційних потреб керівників органів;
- визначення і відбір джерел інформації;
- правильна інтерпретація і систематизація отриманих даних;
- перевірка достовірності, повноти даних;
- надання даних у єдиному і зручному для сприйняття інформації;
- багаторазове використання отриманої інформації;
- постійне оновлення даних [73].

Забезпечення інформацією управлінських структур проводиться, перш за все, за рахунок організацій, що спеціально займаються збором даних (наукові центри різного типу, державні органи статистики). Також значну роль відіграють засоби масової інформації, які не тільки представляють великий масив інформації, але і формують на її основі громадську думку, що впливає на управлінські рішення. Важливим напрямом інформаційного забезпечення є формування інформаційних даних для автоматичної системи управління. Інформація, що вводиться, є необхідним елементом всієї системи, без якої неможливе математичне, технічне, організаційно-правове її функціонування.

Представимо графічне висвітлення формування інформаційних даних щодо результативності на рівні підприємства на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Формування інформаційних даних щодо управління результативністю на рівні підприємства

Джерело: складено автором на основі [7]

У функціональній схемі роботи відділу інформаційного забезпечення наведений структурований процес проходження і обробки даних, що починається з моменту надходження інформаційного носія або усного повідомлення. Якщо повідомлення стандартне, воно відразу поступає на реєстрацію. При цьому усна інформація проходить процедуру документування. Потім здійснюється реєстрація в базі даних (внесення записів і код, що характеризує документ і інформацію);

маршрутизація (встановлення етапів і відповідальних за порядок роботи з документом згідно зі стандартами, що діють); координація порядку роботи відповідно до плану відділу оперативного управління і поточною ситуацією; контроль руху документів; складання регулярних і разових звітів за наслідками управління документообігом [20].

Різні інформаційно-технічні нововведення слід сприймати як засіб підвищення результативності та скорочення і здешевлення витрат апарату управління. Так, наприклад, поява телефону, радіо, телебачення, персональних комп'ютерів, локальних комп'ютерних мереж і глобальної мережі Інтернет приводило в свою чергу до вдосконалення системи інформаційного забезпечення результативності управління підприємством. У кінцевому результаті роль інформації в організаційному управлінні постійно зростає, що пов'язано із змінами соціально-економічного характеру, появою новітніх досягнень у галузі техніки і технологій, результатами наукових досліджень.

Від вдосконалення інформаційного забезпечення можливі наступні позитивні результати: економія витрат за рахунок зниження: фонду заробітної плати; комунальних послуг; вартості програмного забезпечення; витрат на пошту; витрат на оформлення договорів; витрат на перерозподіл сировини; нематеріальний ефект спрямований на: поліпшення якості інформації; підвищення продуктивності; поліпшення і прискорення обслуговування; нові виробничі потужності; більш впевнені рішення; поліпшення контролю; зменшення прострочених платежів; повне використання програмного забезпечення [34].

В цілому результати діяльності підприємства будь-якої форми власності оформлюються у фінансову звітність, яка регулюється П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», в якій зафіксовано основні форми фінансової звітності: баланс (звіту про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і приміток до фінансової звітності [31].

Баланс підприємства складається на кінець останнього дня звітного періоду.

Підприємства, які складають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, складають проміжну фінансову звітність, яка охоплює відповідний період (І квартал, перше півріччя, дев'ять місяців), наростаючим підсумком з початку звітного року у складі балансу та звіту про фінансові результати.

Для мікропідприємств, малих підприємств, які визнані такими відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [62], непідприємницьких товариств, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності та підприємств, які ведуть спрощений бухгалтерський облік доходів та витрат відповідно до податкового законодавства, встановлюється скорочена за показниками фінансова звітність у складі балансу і звіту про фінансові результати, форма і порядок складання яких визначаються Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність», затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 25 лютого 2000 року № 39, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 15 березня 2000 року за № 161/4382 [77]. Зазначені підприємства можуть самостійно визначати доцільність складання фінансової звітності за формами, наведеними у цьому Національному положенні (стандарті).

Таким чином, інформаційне забезпечення процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення на підприємстві, – це важлива складова даного процесу, необхідна для досягнення мети прийняття управлінського рішення. Воно створюється з метою сприяння задоволенню інформаційних потреб особи, що приймає рішення, та складається з інформаційних потоків, що використовують усну, письмову та комп'ютерні інформаційні технології та інформаційних ресурсів підприємства. Одержані результати пропонується використовувати в системі управління персоналом для підвищення рівня кваліфікації менеджерів середньої ланки управління.

Висновки до розділу 1

Таким чином можна зробити висновок, що результативність менеджменту – це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від міри та кількості досягнутих результатів підприємства за визначений термін. Створення відповідних умов реалізації цілей та коректне їх визначення передбачає забезпечення довготермінового існування та розвиток підприємства.

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

Основним критерієм результативності господарської діяльності у конкурентному середовищі є співвідношення сукупності показників, що характеризують ефективність функціонування організації як системи чи її складових, у тому числі функціональних підсистем.

Складність комплексної оцінки результативності господарської організації обумовлена наступними аспектами: багатокomпонентністю структури результативності організації; багатоаспектністю поняття "ефективність" як основного критеріального параметра, що характеризує результати діяльності господарської організації; необхідністю обліку впливу комплексу факторів навколишнього середовища господарської організації на складові результативності; особливою значимістю інформаційного забезпечення процесу здійснення оцінки, з огляду широкого спектру показників та індикаторів, які потребують аналізу, інформаційна база повинна включати в себе великий обсяг різних даних.

Значного поширення набули чотири концепції аналізу результативності діяльності і розвитку компаній, вибір здійснюється в залежності від мети використання, відповідно застосовуються різні інформаційна база та показники, які аналізуються: ринкова (визначається результативність показниками конкурентоспроможності й ринкової вартості); фінансова (аналізуються показники прибутковості, економічної доданої вартості); витратна (результативність виражається у показниках собівартості, а також коефіцієнтах економічності); неекономічна (нефінансова) (результативність відображається показниками задоволеності клієнтів, інноваційністю діяльності). Незважаючи на значну кількість методик та концепцій задля оцінки результативності діяльності підприємства все ж слід обирати таку систему показників, яка підходить для конкретного підприємства із врахуванням особливостей його діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «ЛЕВБУД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛЕВБУД», скорочено ТЗОВ «ЛЕВБУД», створене та зареєстроване 19.06.2013 року за юридичною адресою 03028, м. Київ, Голосіївський район, Проспект науки, буд. 29.

ТЗОВ «ЛЕВБУД» - це багатoproфільна компанія, що динамічно розвивається, надає повний спектр послуг у галузі проектування та будівництва: від підбору земельної ділянки під розміщення об'єкта, розробки та погодження передпроектної та проектної документації до здачі об'єкта «під ключ».

У прагненні відповідати останнім тенденціям розвитку будівельної індустрії, на підприємстві приділяється особлива увага системі управління проектами та системі контролю якості виконуваних робіт. З урахуванням цих вимог сформовано організаційну структуру компанії, технології її роботи, сформовано команду.

Місія ТЗОВ «ЛЕВБУД»: «Допомогти своїм клієнтам у досягненні поставленої мети, пов'язуючи технічні рішення в єдине ціле за допомогою кращих світових технологій та компетентного управління проектами».

Стратегія ТЗОВ «ЛЕВБУД» - пропозиція найбільш оптимальних рішень поставлених завдань, у чіткій відповідності до вимог замовників, не тільки за рахунок підвищення ефективності вже існуючих видів діяльності, а й шляхом розвитку нових напрямків, що охоплюють дедалі ширший спектр ділових інтересів постійних та потенційних замовників. Компанія прагне завжди йти в ногу з часом, демонструючи високотехнологічний підхід до будівельного бізнесу.

Довгостроковими цілями розвитку підприємства, визначеними на :

- збільшення обсягів будівництва та вихід на нові регіональні ринки;
- забезпечення європейської якості будівництва та продукції, що випускається.

Найближчі цілі розвитку підприємства ТЗОВ «ЛЕВБУД»:

- освоєння та впровадження нових напрямків діяльності: розширення надання послуг в сфері оформлення конструкторської документації;

Пріоритетним завданням підприємства є максимальне задоволення потреб замовника на взаємовигідних умовах.

Основні напрями діяльності ТЗОВ «ЛЕВБУД»:

- генеральний підряд;
- генеральне проектування;
- інженерні системи;
- управління проектами.

Генеральний підряд – зобов'язання щодо виконання всіх функцій генерального підрядника на будівництво будівель та споруд, а саме:

- виконання всіх видів будівельно-монтажних робіт;
- виконання всіх видів спеціальних монтажних робіт в частині внутрішніх та зовнішніх інженерних мереж власними силами;
- організація взаємодії між усіма учасниками будівництва, наглядовими та зацікавленими інстанціями;
- повне управління ходом будівництва: організація робіт власними та залученими силами, забезпечення механізмами та матеріалами, управління термінами реалізації проекту, управління якістю впливу на навколишнє середовище, забезпечення на високому рівні охорони праці та пожежної безпеки;
- надання банківських гарантій на повернення авансу, на виконання зобов'язань від провідних банків України;
- страхування будівельно-монтажних ризиків, цивільної відповідальності, страхування фінансових ризиків;
- система менеджменту якості;
- введення об'єкта в експлуатацію.

Генеральне проектування - зобов'язання щодо організації та виконання всіх проектних робіт по об'єкту передбачає:

- розробка ескізних проектів;
- розробка проектної документації;

- архітектурно-будівельне проектування;
- архітектурні, конструктивні та об'ємно планувальні рішення;
- проектування всього комплексу внутрішніх та зовнішніх інженерних систем;
- розробка спеціальних розділів проекту;
- розробка та затвердження протипожежної концепції об'єкта;
- узгодження проектної документації у всіх зацікавлених інстанціях та органах

Державної експертизи;

- виконання авторського нагляду.

Інженерні системи - обов'язки з проектування, монтажу, пуско-налагодження та технічного обслуговування інженерних систем будівель та споруд:

- системи електропостачання, трансформаторні підстанції;
- системи водопостачання та водовідведення;
- опалення, вентиляція, кондиціювання повітря, теплові мережі;
- індивідуальні теплові пункти;
- мережі зв'язку;
- комплекс протипожежних систем.

Управління проектами - зобов'язання щодо комплексного управління будівельними проектами з моменту появи концепції до введення об'єкта в експлуатацію:

- технічний Due Diligence;
- маркетинговий Due Diligence;
- cost management;
- авторський нагляд;
- функції технічного замовника;
- функції технічного нагляду.

ТЗОВ «ЛЕВБУД» були проведені роботи у ряді проектів, наприклад, робота з виробничими об'єктами, такими як: логістичний комплекс у смт. Калинівка, птахофабрика м. Буча, із заводами – Knauf, Swedwood, Nokian Tyres. Участь у створенні інфраструктури промислових зон у м. Києві (Солом'янський та

Шевченківський район): промислова зона ТОВ «Ясін -2007», промислова зона ТОВ «Трейдвуд», ТОВ «ЕЛО ПАК», будівництво будівель та об'єктів різної складності.

Принципи розвитку та управління підприємством, визначені на перспективу:

- точне позиціонування бізнес-одиниць за видами діяльності;
- концентрація функцій стратегічного планування в дирекції підприємства;
- делегування функцій оперативного планування до структурних одиниць;
- вихід працюючих бізнес-одиниць на проектну потужність.

Основними покупцями продукції та робіт ТЗОВ «ЛЕВБУД» є індивідуальні покупці, фізичні та юридичні особи, також різні за розмірами організації, розташовані в м. Київ та Київській області. Багато хто з цих організацій є постійними клієнтами підприємства.

В даний час робота ТЗОВ «ЛЕВБУД» орієнтована на виділені споживчі сегменти – це замовники – юридичні та фізичні особи.

Товариство підтримує та розширює встановлені зв'язки з основними постачальниками матеріалів з метою виявлення нових будівельних матеріалів. Використовує нові розробки в галузі будівництва, проводить навчання та перепідготовку персоналу.

Основними постачальниками будівельних матеріалів є: ПТЕУП «Технобетон», ПАТ «Комплект», ПАТ «МЖБ», ТОВ «Моноліт Комплект-Інвест», ПрАТ «Київський керамічний завод», ТОВ «Вінницький завод будівельних матеріалів», ПАТ «Макродор» а інші.

Партнерами підприємства на ринку України є: Герц Україна Київ, ТОВ «Грундфос Україна», Група Данфосс Україна, котли Вісман, Криворіжсталь, Рехау Україна тоощ.

Основними конкурентами підприємства на ринку будівельних робіт для підприємства є: ТОВ «Стікон», АТ ХК «Київміськбуд», ТОВ «Інтергал-буд», ТЗОВ «Житло-Інвест», ТОВ «Фірма Т.М.М.».

ТЗОВ «ЛЕВБУД» сформувало організаційну структуру, що відповідає потребам даного підприємства, рис.2.1.

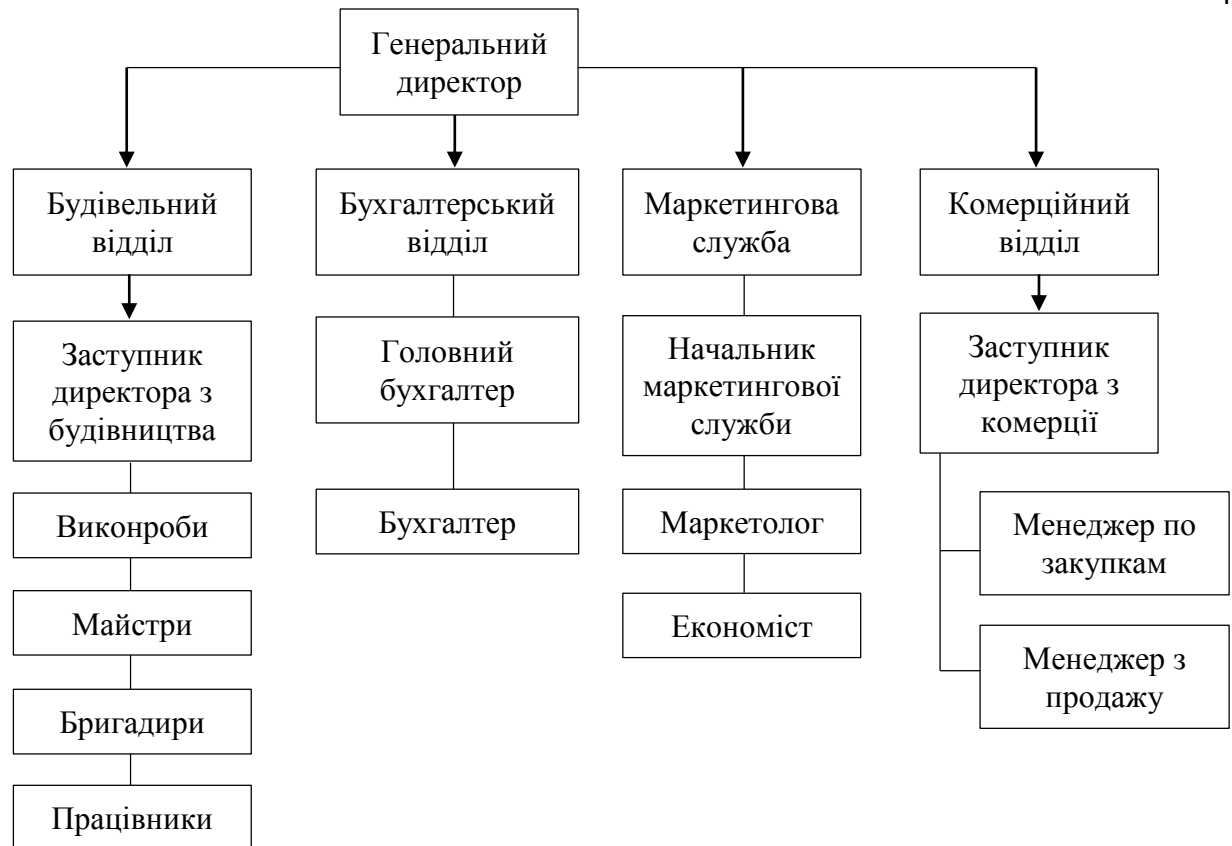


Рис. 2.1. Організаційна структура ТЗОВ «ЛЕВБУД»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підприємстві впроваджено лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка складається з:

- лінійних підрозділів, які здійснюють в організації основну роботу;
- спеціалізованих, тобто обслуговуючих функціональних підрозділів.

Лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують та допомагають лінійному керівництву у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм та планів для прийняття конкретних рішень.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців через вищого керівника.

Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних із управлінням процесом виробництва; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва тощо.

Лінійно-функціональна структура управління має цілу низку переваг:

- швидке здійснення дій за розпорядженнями та вказівками, що віддаються вищими керівниками нижчестоящим,
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень і відповідальності за персоналом;
- єдність та чіткість розпорядження;
- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор. В його основні обов'язки входить: організовувати роботу підприємства та відповідати за результати його діяльності; укладати договори, розпоряджатися майном підприємства, піклуватися про поліпшення умов праці працівників тощо.

Комерційний відділ займається купівлею будівельних та оздоблювальних матеріалів. До функцій даного відділу відносять: пошук покупців (клієнтів) і продавців (пошук здійснюється за принципом "дешевше купити - дорожче продати"), встановлення контактів з покупцями (клієнтами) і продавцями, ведення пошуку постійних клієнтів і оформлення деяких документів.

Менеджер із закупівель здійснює контроль за забезпеченням безперебійного постачання підприємства високоякісною сировиною, матеріалами, паливом тощо, забезпеченням їх зберігання, контролю та регулюванням стану запасів матеріалів.

Менеджер з продажу бере безпосередню участь в укладанні договорів на виконання робіт, здійснює контроль за реалізацією своєчасного виконання робіт в замовленому асортименті та обсязі, за дотриманням чинних умов постачання продукції.

Основні функції, які виконує бухгалтерія:

- облік переміщень співробітників підприємства та розрахунок їх заробітної плати та різного роду компенсацій;
- облік номенклатури виробленої продукції і послуг, і розрахунок їх собівартості;
- реєстрація клієнтів та розрахунок вартості виконуваних для них замовлень;
- облік операцій з банку та з касі.

У бухгалтерському відділі здійснюються наступні види обліку: облік кадрів; облік операцій з розрахункового рахунку; облік касових операцій; розрахунки з підзвітними особами; облік основних засобів; облік нематеріальних активів; облік матеріалів; облік товарів; нарахування та виплата заробітної плати; облік готової продукції; облік реалізації товарів, готової продукції, надання послуг; облік виконання робіт;

Маркетингова служба розробляє пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, корегує політику ціноутворення та шляхи зниження собівартості послуг, які надаються підприємством. Отже, прийняття всіх рішень щодо діяльності підприємства базується на замовленнях споживачів, маркетингових дослідженнях та стратегії розвитку підприємства.

До обов'язків економіста входить: розробка заходів щодо підвищення ефективності виробництва, економічне обґрунтовування їх доцільності; в центрі уваги економіста знаходяться питання щодо організації праці та управління: впровадження типових проектів робочих місць, визначення норм виробітку та розцінок, калькуляція продукції, доцільність застосування форм і систем зарплати.

Роботою будівельного відділу керує заступник директора з будівництва. У нього в підпорядкуванні перебувають виконроби та сформовані робочі бригади.

Таким чином, досліджуване підприємство є конкурентоспроможним суб'єктом ринку, яке намагається надавати споживачам досить широкий спектр будівельних та суміжних з будівельною діяльністю робіт. На даному підприємстві існує сформована організаційна структура, як дозволяє кваліфіковано виконувати будівельно-монтажні роботи зі зведення будівель та споруд, а також при обґрунтованому рівні керівництва широким спектром будівельних процесів дозволяє не відставати від графіку виконання робіт, що дозволяє своєчасно здати об'єкти в експлуатацію.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТЗОВ «ЛЕВБУД»

Фінансово-економічний стан підприємства є комплексним поняттям, що характеризується системою показників, що дозволяють відобразити наявність, розміщення, використання фінансових ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство. Фінансовий стан за своїм змістом відображає результат взаємодії різних елементів, які входять до системи фінансових відносин підприємства, в результаті чого воно оцінюється за виробничо-господарськими факторами, що виділяються у його діяльності. Фінансово-економічний стан визначається за результатами виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства. Якщо підприємство здатне своєчасно здійснювати переказ грошових коштів на оплату кредиторської заборгованості, фінансувати власну діяльність, то це свідчить про стійкий і хороший його фінансово-економічний стан. Фінансово-економічний стан за своєю сутністю представляє собою індикатор, який характеризує життєздатність підприємства та, по суті, що відображає її конкурентоспроможність

Мета проведення оцінки фінансово-економічного стану підприємства є своєчасне виявлення та усунення причин небажаних відхилень у фінансовому стані; визначення резервів з поліпшення фінансового стану та платоспроможності підприємства.

Для проведення аналізу фінансово-економічного стану може використовуватися деталізований аналіз та експрес-аналізів, які відрізняються змістом і поглибленістю одержуваних результатів.

Деталізований аналіз враховує всебічну оцінку діяльності підприємства, яка дозволяє оцінити фінансово-економічний. Експрес-аналіз може проводитися окремо знижуючи, але може виділятися у окремий етап деталізованого.

Основним джерелом інформації для здійснення аналізу фінансово-економічного стану служать наступні форми бухгалтерської (фінансової) звітності: Баланс підприємства (ф. № 1 річної та квартальної звітності); Звіт про прибутки Сукупний дохід (ф. № 2 річної і квартальної звітності); Звіт власний капіталу(ф. № 3 річної звітності); Звіт про рух грошових коштів (ф. № 4 річної звітності); Додаток

до бухгалтерського балансу (ф. № 5 річний звітності аналіз) тощо.

Використовуючи інформаційні джерела підприємства проведемо діагностику його фінансово-економічного стану, який розпочнемо із оцінки основних показників діяльності підприємства, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показник	Одиниці виміру	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	660956	692173	709786	48830	7,4
Собівартість продукції	тис.грн.	484864	531851	556513	71649	14,8
Чистий фінансовий результат	тис.грн.	14703	10684	10300	-4403	-29,9
Середньорічна вартість необоротних активів	тис.грн.	165404	167892	175012	9608	5,8
оборотних активів	тис.грн.	335010,5	320362,5	341604	6593,5	1,9
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	671	658	656	-15	-2,3
Продуктивність праці	тис.грн./чол.	985,0	1051,9	1081,9	96,9	9,8
Фондовіддача	тис. грн.	3,99	4,12	4,06	0,07	1,8
Фондомісткість	тис. грн.	0,25	0,24	0,25	0	0
Фондоозброєність	тис.грн/чол.	246,5	255,0	266,8	20,3	8,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об. в рік	1,97	2,16	2,08	0,11	5,6

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши дані, табл. 2.1 ми дійшли наступних висновків, що незважаючи на тяжкі роки, пов'язані із карантинним обмеженнями будівельна галузь не зазнала значних негативних зрушень, а отже відмічається зростання обсягів виконаних робіт і послуг на 7,4%, при цьому відбулося зростання собівартості на 14,8%, що з одного боку є негативним фактором, а з іншого – за умов карантинних обмежень, коли потрібно було знайти швидку заміну деяким постачальникам і виконати роботи в обумовлений термін, це стало іміджевою складовою, яку підприємство вирішило тримати на контролі, навіть при зростанні

собівартості кінцевого продукту. Зростання собівартості відобразилося негативно на чистому фінансовому результаті, який зменшився на 29,9%.

Зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів на 5,8% та 1,9% відповідно вплинуло на підвищення показників ефективності використання усіх ресурсів підприємства, а саме: зросла фондовіддача на 1,8%, продуктивність праці на 9,8%, оборотність активів пришвидшилася на 5,6%.

Майно підприємства та джерела його утворення створюють базис діяльності підприємства, який в якості якісної настройки дає можливість забезпечувати безперебійну діяльність підприємства необхідними ресурсами і отримувати фінансовий результат, табл. 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки майна підприємства

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	437	0,1	73	0,0	73	0,0	-364	-83,2	-0,1
Незавершені капітальні інвестиції	47915	10,7	62888	11,9	50500	10,0	2585	5,4	-0,7
Основні засоби	115537	25,7	107818	20,5	127266	25,1	11729	10,2	-0,6
Відстрочені податкові активи	412	0,1	702	0,1	702	0,1	290	70,3	0,0
Усього за розділом I	164301	36,5	171481	32,6	178541	35,2	14240	8,7	-1,3
II. Оборотні активи									
Запаси	154830	34,4	180851	34,3	153961	30,4	-869	-0,6	-4,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги, товари,	76735	17,1	110789	21,0	111811	22,1	35076	45,7	5,0
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	14930	3,3	11139	2,1	13514	2,7	-1416	-9,5	-0,6
Дебіторська заборгованість розрахунками з бюджетом	18715	4,2	17541	3,3	16764	3,3	-1950	-10,4	-0,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	3636	0,1	3742	0,7	3782	0,7	146	4,0	0,6
Гроші та їх еквіваленти	16700	3,7	30969	5,9	28098	5,5	11398	68,2	1,8
Інші оборотні активи	0	0,0	144	0,0	97	0,0	97	100	0,0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усього за розділом II	285546	63,5	355175	67,4	328027	64,8	42481	14,9	1,3
Разом	449847	100	526656	100	506568	100	56721	12,6	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши активи підприємства в першу чергу варто відмітити їх структура, яка майже три роки залишається незмінною 65% на 35%.

Структура ж активів є характерною для підприємства будівельної галузі, в якій у 2021 р. – 25,1% складали основні засоби, 30,4% - запаси та 22,1% дебіторська заборгованість за виконані роботи та послуги.

Серед найбільших структурних зрушень протягом 2019-2021 рр. в структурі балансу підприємства варто відмітити збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 5 п.с., та грошей та їх еквівалентів на 1,8 п.с.

Якщо проаналізувати статті балансу – то найбільше зросли дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – на 35076 тис. грн, основні засоби – на 11729 тис. грн., грошові кошти та їх еквіваленти – на 11398 тис. грн.

Таблиця 2.3

Динаміка і структура зобов'язань підприємства

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал									
Зареєстрований капітал	56524	12,6	56524	10,7	56524	11,2	0	0,0	-1,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	74232	16,5	85097	16,2	85796	16,9	11564	15,6	0,4
Усього за розділом I	130756	29,1	141621	26,9	142320	28,1	11564	8,8	-1,0
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення									
Довгострокові кредити банків	149564	33,2	195021	37,0	192521	38,0	42957	28,7	4,8
Інші довгострокові зобов'язання	603	0,1	0	0,0	0	0,0	-603	-100	-0,1
Усього за розділом II	150167	33,3	195021	37,0	192521	38,0	42354	28,2	4,7
III. Поточні зобов'язання									
Короткострокові кредити банків	77272	17,2	73583	13,9	60216	11,9	-17056	-22,1	-5,3

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточна кредиторська заборгованість за									
• довгостроковими зобов'язаннями	2866	0,6	1624	0,3	1984	0,4	-882	-30,8	-0,2
• товари, роботи, послуги	65061	14,5	82064	15,6	78107	15,4	13046	20,1	0,9
• розрахунками з бюджетом	932	0,2	3763	0,7	2897	0,6	1965	в 2,1 р.б.	0,4
• розрахунками зі страхування	847	0,2	1248	0,2	1023	0,2	176	20,8	0,0
• розрахунками з оплати праці	4014	0,9	5591	1,1	4988	0,9	974	24,3	0,0
• за одержаними авансами	428	0,1	2131	0,4	1716	0,3	1288	в 3 р.б.	0,2
• за розрахунками з учасниками	5882	1,3	5882	1,1	5882	1,2	0	0,0	-0,1
Поточні забезпечення	7784	1,7	12170	2,3	13142	2,5	5358	68,8	0,8
Інші поточні зобов'язання	3838	0,9	1958	0,4	1772	0,3	-2066	-53,8	-0,6
Усього за розділом III	168924	37,6	190014	36,1	171727	33,9	2803	1,7	-3,7
Разом	449847	100	526656	100	506568	100	56721	12,6	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи джерела утворення майна підприємства відмітимо те, що в процесі фінансування активів приймають участь як власна, запозичені, так і залучені кошти. Щодо структури пасивів, то розподіл між розділами пасиву у 2021 р. був наступний: по 30% власний капітал та поточні зобов'язання, і 40% довгострокові зобов'язання та забезпечення.

Розглядаючи структурі зрушення відмітимо, що найбільше зросли довгострокові зобов'язання та забезпечення на 4,8 п.с, а найбільше зменшення спостерігалось за статтею короткострокові кредити банку - на 5,3 п.с.

Найбільші зрушення у грошовому еквіваленті відбулося за статтями довгострокові кредити банків – на 42957 тис. грн., поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 13046 тис. грн. та нерозподіленого прибутку – 11564 тис. грн. В той же час найбільше зменшення спостерігається за статтею короткострокові кредити банку – на 17056 тис. грн.

Фінансовий результат є узагальнюючим показником діяльності підприємства за певний період, і дає можливість детально розглянути перелік статей, зростання

яких спричинило найбільший вплив на чистий фінансовий результат, як узагальнюючий показник ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Формування фінансових результатів підприємства у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	660956	692173	709786	48830	7,4
Собівартість реалізованої продукції	484864	531851	556513	71649	14,8
Валовий прибуток	176092	160322	153273	-22819	-12,9
Інші операційні доходи	25738	52255	53517	27779	107,9
Адміністративні витрати	54650	54440	57692	3042	5,6
Витрати на збут	52091	73312	68347	16256	31,2
Інші операційні витрати	38677	34207	35900	-2777	-7,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	56412	50618	44851	-11561	-20,5
Інші фінансові доходи	277	90	268	-9	-3,2
Інші доходи	4304	20564	19875	15571	в 3,6 рази
Фінансові витрати	11818	13023	19654	7836	66,3
Інші витрати	30227	43661	32222	1995	6,6
Фінансовий результат до оподаткування	18948	14588	13118	-5830	-30,8
Витрати з податку на прибуток	4245	3904	2818	-1427	-33,6
Чистий фінансовий результат	14703	10684	10300	-4403	-29,9

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Зважаючи на складні умови здійснення господарської діяльності в період коронавірусної інфекції, відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 14,8% у 2021 р. відносно 2019 р., що призвело до зменшення фінансового результату від операційної діяльності підприємства на 20,5%. На зменшення фінансового результату від операційної діяльності у 2021 р. вплинуло також збільшення витрат на збут на 31,2%, та адміністративних витрат 5,6%. Зростання інших фінансових доходів на 3,2% та зростання інших доходів майже в 3,6 рази не вплинуло позитивним чином на чистий фінансовий результат, адже при зростанні фінансових та інших витрат на 66,3% та 6,6% відповідно відбулося зменшення чистого фінансового результату на 29,9%.

Підсумовуючою, тобто групою показників, яка дає можливість узагальнити різні сторони діяльності підприємства є показники фінансового стану, які у своїй

сукупності описують ефективність сформованої структури балансу (показники ліквідності) незалежності від зовнішніх джерел фінансування (автономії та фінансової залежності), ділової активності (оборотності капіталу) та ефективності (рентабельності), табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства у 2019-2021 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р. (+/-)
		2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,69	1,87	1,91	0,22
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,10	0,16	0,16	0,06
3. Чистий оборотний капітал	за планом	145778	206420	195375	49597
4. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,29	0,27	0,28	-0,01
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,62	0,64	0,66	0,04
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	-0,12	-0,08	-0,11	0,01
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	за планом	1,97	2,15	2,08	0,11
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	за планом	5,05	4,02	3,98	-1,07
9. Рентабельність господарської діяльності, %	X	2,33	1,53	1,43	-0,9
10. Рентабельність власного капіталу, %	X	8,95	7,67	7,24	-1,71
11. Рентабельність продукції, %	X	3,03	2,04	1,85	-1,18

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Оцінивши динаміку показників фінансового стану підприємства відмітимо, що зросли показники загальної ліквідності та абсолютної ліквідності підприємства, а отже підприємство зможе за рахунок найбільш ліквідних активів та грошових засобів вчасно погасити власні боргові зобов'язання (поточні).

Показники фінансової автономії та стабільності дають можливість відмітити, що діяльність підприємства лише на 30% фінансується за рахунок власного капіталу, 60% складають довгострокові та короткострокові кредит та позики.

Щодо показників ділової активності підприємства, відмітимо, що оборотність активів пришвидшилася на 0,11 оборотів в рік, що говорить про пришвидшення виконання деяких видів робіт, що може бути в першу чергу пов'язане із логістикою, в той же час можна спостерігати гальмування використання власного капіталу (його оборотності) на 1,07 оборотів в рік.

Рентабельність також дещо знизилася за усією сукупністю досліджуваних показників, що в першу чергу пов'язане із зменшенням чистого прибутку, проте, як видно рентабельність господарської діяльності, власного капіталу та продукції, не дивлячись на зменшення залишається в прибутковій зоні.

Узагальнюючи проведені дослідження варто відмітити те, о незважаючи на цілий ряд форс-мажорних факторів, пов'язаних із епідеміологічною ситуацією в Україні та світі підприємство змогло акумулюватися і налагодити ефективну діяльність.

2.3. Оцінка рівня результативності менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД»

Важливим елементом дослідження рівня управління результативністю менеджменту підприємства є встановлення загальних показників ефективності діяльності підприємства, які дадуть характеристику рівню організації управління персоналом, основними засобами, матеріальними ресурсами тощо, і, спеціальних показників, які дадуть більш чітке уявлення про рівень результативності роботи ТЗОВ «ЛЕВБУД».

Результативність налагодженої управлінської діяльності полягає в ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, аналіз якого почнемо проводити з рівня ефективності використання основних засобів підприємства, табл. 2.6.

Згідно даних, наведених в табл. 2.6 варто відмітити невелике підвищення ефективності використання основних засобів, що в першу чергу відображено показниками підвищення їх середньорічної вартості протягом 2019-2021 рр. на 9608 тис. грн. (5,8%), відбулося підвищення продуктивності праці на 9,8% за

рахунок зростання її фондоозброєності на 8,2%. Підвищився також показник фондovіддачі на 1,8%, що свідчить про збільшення робіт, виконаних за допомогою з наявного обладнання.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	660956	692173	709786	48830	7,4
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	165404	167892	175012	9608	5,8
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	985,0	1051,9	1081,9	96,9	9,8
Фондовіддача, тис. грн. / тис. грн.	3,99	4,12	4,06	0,07	1,8
Фондомісткість, тис. грн./ тис. грн.	0,25	0,24	0,25	0	0
Фондоозброєність, тис. грн./ тис. грн.	246,5	255,0	266,8	20,3	8,2
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,53	0,59	0,13	28,3
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,54	0,43	0,41	-0,13	24,1
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,03	0,07	0,12	0,09	в 3 р.б.
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,11	0,10	0,08	-0,03	-27,3
Рентабельність основних засобів,%	8,9	6,4	5,9	-3,0	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт зносу зростає на 28,3%, адже працівники інтенсивно використовують засоби виробництва при здійсненні робіт, поряд із цим відбувається оновлення основних засобів щорічно, при кожній наявній можливості.

Наступним важливим елементом виробництва підприємства є його матеріальні ресурси, оцінка ефективності використання яких представлена в табл. 2.7.

Оцінюючи дані табл. 2.7. відмітимо наступне, показники використання оборотних активів покращилися на підприємстві, адже відбулося зростання коефіцієнту оборотності оборотних активів на 8,9, що говорить про те, що вони

пришвидшили своє обертання, тобто роботи надаються швидше і замовники розраховуються активніше, це знайшло свої відображення у зниженні тривалості обороту оборотних активів на 16,4 днів на рік.

Таблиця 2.7

Оцінка використання матеріальних ресурсів підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	660956	692173	709786	48830	7,4
Собівартість продукції, тис. грн.	484864	531851	556513	71649	14,8
Матеріальні витрати, тис.грн	424643	373648	479014	54371	12,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	335010,5	320362,5	341604	6593,5	1,9
Матеріаловіддача, грн.	1,56	1,85	1,48	-0,08	-5,1
Матеріаломісткість, грн.	0,64	0,68	0,67	0,03	4,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,91	2,16	2,08	0,17	8,9
Коефіцієнт завантаження 1 обороту оборотних засобів	0,51	0,54	0,48	-0,03	-5,9
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	189,5	166,7	173,1	-16,4	-8,7
Рентабельність оборотних активів,%	4,39	3,33	3,02	-1,37	X
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	0,86	0,70	0,86	0	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Про матеріаловіддачу складно судити, адже іноді роботи є більш матеріаломісткими в порівнянні з іншими, отже тут ватро робити глибинне дослідження питомої ваги кожних робіт, виконуваних підприємством протягом 2019-2021 рр.

Трудові ресурси є невід’ємним складником потенціалу підприємства, адже саме працівниками виконуються роботи, які формують профіль основної господарської діяльності ТЗОВ «ЛЕВБУД», табл. 2.8.

Аналізуючи рівень використання трудових ресурсів підприємства відмітимо, що протягом досліджуваного періоду збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 7,4%, збільшився показник продуктивності праці на 9,8%, в той же час

зросла заробітна плата працівників на 4,9%, і покращилася трудова дисципліна, адже плинність кадрів зменшилася на 50%.

Таблиця 2.8

Аналіз трудових ресурсів підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	660956	692173	709786	48830	7,4
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	671	658	656	-15	-2,3
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	985,0	1051,9	1081,9	96,9	9,8
Фондоозброєність, тис. грн./тис. грн.	246,5	255,0	266,8	20,3	8,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	149871	145448	157234	7363	4,9
Коефіцієнт обороту найманих працівників	0,4	0,5	0,3	-0,1	-25,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2	0,3	0,1	-0,1	-50
Зарплатомісткість продукції, тис.грн./тис. грн.	0,23	0,21	0,22	-0,01	-4,3

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Так як капітал підприємства є джерелом, що забезпечує його виробничо-господарську діяльність варто також проаналізувати ефективність прийнятих рішень щодо його формування та використання, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності використання капіталу підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	660956	692173	709786	48830	7,4
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн.	500414,5	488254,5	516616	16201,5	3,2
Середньорічна вартість власного капіталу підприємства, тис. грн.	130756	141621	142320	11564	8,8
Середньорічна вартість залученого капіталу підприємства, тис. грн.	319091	385035	364248	45157	14,2

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів, %	2,9	2,2	2,0	-0,9	X
Рентабельність власного капіталу, %	8,95	7,67	7,24	-1,71	X
Рентабельність залученого (позикового) капіталу, %	4,6	2,8	2,8	-1,8	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З огляду на дані, наведені в табл. 2.9 варто зауважити, що не зважаючи на зростання власного капіталу на 8,8%, залученого капіталу на 14,2% і загальної вартості майна підприємства на 3,2% рентабельність даних джерел залучення майна знизилася, що потребує негайного перегляду політики щодо результативності використання капіталу підприємством.

Якщо матеріальні ресурси характеризують оборотні активи в цілому, то оборотні кошти характеризують ту частину оборотних активів підприємства, яка авансується в його виробничу діяльність і повністю споживається протягом одного виробничого циклу. Іншими словами це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз ефективності використання оборотних коштів

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	660956	692173	709786	48830	7,4
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	14703	10684	10300	-4403	-29,9
Середні залишки оборотних коштів, тис. Грн.	201006	192217	204962	3956	1,9
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об. в рік	3,29	3,61	3,46	0,17	5,2
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,30	0,28	0,29	-0,01	-3,33
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	109,41	99,72	104,05	-5,36	-4,9
Рентабельність оборотних коштів, %	7,3	5,6	5,0	-2,3	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Оцінюючи ефективність використання оборотних коштів підприємства відмітимо те, що в цілому ефективність використання оборотних коштів є ефективнішою, ніж використання всієї сукупності матеріальних ресурсів. Отже, коефіцієнт оборотності збільшився на 5,2%, що призвело до пришвидшення їх оборотності на 5,36 днів. Збільшилася і сума залишків оборотних коштів на 1,9%.

Підсумуємо наше дослідження оцінкою результативності системи менеджменту підприємства, табл. 2.11

Таблиця 2.11

Узагальнена оцінка результативності менеджменту підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
Показники оцінки результативності управління підприємством				
Відповідність за рентабельністю	0,82	0,79	0,76	-0,06
Коефіцієнт плинності персоналу	0,2	0,3	0,1	-0,1
Відповідність за зарплатомісткістю	0,88	0,87	0,87	-0,01
Коефіцієнт рекламаций	0,11	0,08	0,06	-0,05
Показники досягнення економічної результативності				
Економічність праці апарату управління	0,13	0,16	0,12	-0,01
Результативність праці в системі управління	109,7	81,6	78,2	-31,5
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	0,72	0,73	0,73	0,01
Показники досягнення соціально-професійних цілей				
Коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю	0,87	0,88	0,88	0,01
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,23	0,25	0,24	0,01
Результативність виконання обов'язків	0,86	0,88	0,88	0,02
Показники рівня раціональності використання елементів структури управління				
Гнучкість організаційної структури управління	0,65	0,66	0,66	0,01
Керованість	1,1	1,0	1,0	-0,1
Показники, що характеризують інформованість				
Частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище (актуалізіція)	0,63	0,68	0,7	0,07
Частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища	84	89	92	8
Показники, що характеризують виконання договірних умов				
Відхилення в вартості виконання договору	0,92	0,93	0,93	0,01
Відхилення в терміні виконання договору	0,96	0,95	0,95	-0,01

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Провівши узагальнену оцінку результативності менеджменту підприємства відмітимо. По групі показників, що оцінюють результативність управління

підприємством, то показник відповідності за рентабельністю є порівняльним із середньогалузевим показником і має у 2021 р. значення 0,76, це говорить про те, що рівень рентабельності господарської діяльності ТЗОВ «ЛЕВБУД» є нижче ніж середньогалузевий і потребує негайного перегляду цінової політики та політики витрат підприємства. Щодо дисципліни на підприємстві, то коефіцієнт плинності зменшується, що говорить про задоволеність працівниками умовами праці на підприємстві. Відповідність за зарплато місткістю також є порівняльним показником із середньогалузевим значенням, що дає нам можливість стверджувати, що частка фонду оплати праці в обсягах реалізованої продукції на підприємстві є нижчою ніж в середньому по галузі, що може свідчити про нижчий рівень оплати праці працівників, ніж в середньому по галузі. Незважаючи на це коефіцієнт рекламаций зменшується на 0,05, що говорить про покращення якості виконуваних робіт.

Розглядаючи групу показників економічної результативності відмітимо те, що знижується частка витрат адміністративного персоналу в загальних витратах підприємства у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 0,01. В той же час зменшується результативність праці в системі управління на 31,5 пунктів, що пов'язане із зниженням чистого прибутку підприємства, що може бути в першу чергу викликано не стільки прорахунками в роботі менеджерів, скільки обумовлено карантинним періодом, пов'язаним із Covid-19. Щодо залежності оплати праці апарату управління від виручки від реалізації, то відмітимо, що залежність є і вона у 2020-2021 рр. навіть зросла.

Щодо групи показників досягнення соціально-професійних цілей, то зростає коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю, що говорить про те зростає кількість спеціалістів, які працюють за фахом, тобто це досвідчені управлінці. Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівного складу на підприємстві знаходиться на низькому рівні – 0,23 у 2019 р. та 0,24 у 2021 р., це обумовлено як карантинними обмеженнями, так і специфікою роботи підприємства, адже на галузеві семінари відправляють у більшій мірі прорабів та працівників матеріально-технічного відділу.

Оцінка показників рівня раціональності використання елементів структури підприємства свідчить про те, що структура є не дуже гнучкою, адже значення 0,66, говорить про те, що тільки 66% працівників підприємства можуть виконувати не тільки свої, а і суміжні функції, що характеризує здатність підрозділу і організаційної структури швидко змінювати сферу діяльності. Коефіцієнт керованості у 2020-2021 рр. дорівнює одиниці, що говорить про не роздутість системи управління підприємством, адже кількість керівників повністю відповідає нормам керованості, якою забезпечуються працівники підприємства.

Звернувши увагу на показники, що характеризують інформованість відмітимо те, що на підприємстві зросла частка підрозділів, яка що вивчає зовнішнє середовище діяльності підприємства, на 0,07 пунктів що робить підприємство більше споживчо орієнтованим. Також збільшилася частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища на 8 пунктів.

Характеризуючи виконання договірних умов підприємством, то варто відмітити відхилення по вартості збільшилося, що пов'язано з тим, що договори укладалися до карантину, а виконувалися в період обмежень, де могла змінитися логістика і підвищитися вартість сировини та матеріалів. З цим також може бути пов'язане відхилення по термінах виконання договорів.

В цілому, оцінивши результативність менеджменту підприємства варто відмітити позитивну тенденцію щодо нарощування обсягів господарювання, підвищення ефективності використання деяких видів ресурсів та виконання загальних управлінських функцій, проте поряд із тим існує ряд питань, які потребують оперативного вирішення, а саме підвищення чистого доходу за рахунок оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства, а саме підвищення продуктивності праці, пришвидшення оборотності оборотних активів підприємства, зниження непродуктивних втрат робочого часу працівниками тощо.

Висновки до розділу 2

ТЗОВ «ЛЕВБУД» - це багатoproфiльна компанія, що динамічно розвивається, надає повний спектр послуг у галузі проектування та будівництва: від підбору земельної ділянки під розміщення об'єкта, розробки та погодження передпроектної та проектної документації до здачі об'єкта «під ключ». Досліджуване підприємство є конкурентоспроможним суб'єктом ринку, яке намагається надавати споживачам досить широкий спектр будівельних та суміжних з будівельною діяльністю робіт. На даному підприємстві існує сформована організаційна структура, як дозволяє кваліфіковано виконувати будівельно-монтажні роботи зі зведення будівель та споруд, а також при обґрунтованому рівні керівництва широким спектром будівельних процесів дозволяє не відставати від графіку виконання робіт, що дозволяє своєчасно здати об'єкти в експлуатацію.

Незважаючи на тяжкі роки, пов'язані із карантинним обмеженнями будівельна галузь не зазнала значних негативних зрушень, а отже відмічається зростання обсягів виконаних робіт і послуг на 7,4%, при цьому відбулося зростання собівартості на 14,8%, що з одного боку є негативним фактором, а з іншого – за умов карантинних обмежень, коли потрібно було знайти швидку заміну деяким постачальникам і виконати роботи в обумовлений термін, це стало іміджевою складовою, яку підприємство вирішило тримати на контролі, навіть при зростанні собівартості кінцевого продукту. Зростання собівартості відобразилося негативно на чистому фінансовому результаті, який зменшився на 29,9%.

Зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів на 5,8% та 1,9% відповідно вплинуло на підвищення показників ефективності використання усіх ресурсів підприємства, а саме: зросла фондовіддача на 1,8%, продуктивність праці на 9,8%, оборотність активів пришвидшилася на 5,6%.

В процесі дослідження результативності діяльності підприємства відмітимо невелике підвищення ефективності використання основних засобів, що в першу чергу відображено показниками підвищення їх середньорічної вартості протягом 2019-2021 рр. на 9608 тис. грн. (5,8%), відбулося підвищення продуктивності праці

на 9,8% за рахунок зростання її фондоозброєності на 8,2%. Підвищився також показник фондовіддачі на 1,8%, що свідчить про збільшення робіт, виконаних за допомогою з наявного обладнання.

Коефіцієнт зносу зростає на 28,3%, адже працівники інтенсивно використовують засоби виробництва при здійсненні робіт, поряд із цим відбувається оновлення основних засобів щорічно, при кожній наявній можливості.

Показники використання оборотних активів покращилися на підприємстві, адже відбулося зростання коефіцієнту оборотності оборотних активів на 8,9, що говорить про те, що вони пришвидшили своє обертання, тобто роботи надаються швидше і замовники розраховуються активніше, це знайшло свої відображення у зниженні тривалості обороту оборотних активів на 16,4 днів на рік.

Аналізуючи рівень використання трудових ресурсів підприємства відмітимо, що протягом досліджуваного періоду збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 7,4%, збільшився показник продуктивності праці на 9,8%, в той же час зросла заробітна плата працівників на 4,9%, і покращилася трудова дисципліна, адже плинність кадрів зменшилася на 50%.

Оцінивши результативність менеджменту підприємства варто відмітити позитивну тенденцію щодо нарощування обсягів господарювання, підвищення ефективності використання деяких видів ресурсів та виконання загальних управлінських функцій, проте поряд із тим існує ряд питань, які потребують оперативного вирішення, а саме підвищення чистого доходу за рахунок оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства, а саме підвищення продуктивності праці, пришвидшення оборотності оборотних активів підприємства, зниження непродуктивних втрат робочого часу працівниками тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАДЕННЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «ЛЕВБУД»

3.1. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства

В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань для керівників підприємств є формування економічного механізму спроможного забезпечити результативність управління та конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління результативністю розглядають як складову частину загальної системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління результативністю менеджменту слід використовувати поняття «механізму управління результативністю підприємства», якщо про зовнішні – «механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями».

Оскільки природа внутрішніх факторів управління результативністю менеджменту підприємства є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління нею. Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми та інші.

Впровадження ефективного механізму управління діяльністю підприємства є одним з основних шляхів підвищення результативності менеджменту підприємства.

В умовах ринкової економіки метою будь-якого підприємства є одержання максимально можливого прибутку, тому впевнено можуть розбудовувати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат. Ті ж підприємства, які працюють неефективно, з низьким рівнем рентабельності або й взагалі збитково, нежиттєздатні. Вони неминуче розоряються й припиняють своє існування. Щоб цього не допустити

необхідно виявляти та включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств.

В Україні функціонують тисячі підприємств різних форм власності, які здійснюють свою діяльність відповідно до чинного законодавства. Вони працюють на принципах господарської самостійності, матеріальної зацікавленості в результатах господарсько-фінансової діяльності й матеріальної відповідальності за ці результати. При цьому діяльність підприємств не може здійснюватися безконтрольно, без відповідної діагностики, тому що в роботі підприємств можуть мати місце різні недоліки, помилки, невикористані резерви, що в цілому знижують ефективність виробництва.

Саме тому, проблема підвищення результативності господарської діяльності суб'єктів господарювання завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем будь-якого підприємства. Зацікавленість нею існує на різних рівнях управління економікою – від власників приватного підприємства до керівників держави. Необхідність забезпечення результативної діяльності підприємства визначається значною роллю процесу регулювання ефективності в розвитку підприємства та гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави. Тому в механізмі забезпечення результативної діяльності системи управління підприємством завжди є місце аналізу результативності господарської діяльності підприємства – це процес дослідження та визначення умов її здійснення і результатів з метою виявлення резервів.

Результативність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності діяльності підприємства є наслідком удосконалення результативності його менеджменту.

До основних методів управління результативністю менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД» відносяться загальновизнані економічні та організаційні.

1. Економічні методи управління – це методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший аспект

характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної плати. Другий аспект економічних методів управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання таких різноманітних економічних важелів, як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

2. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління на досліджуваному підприємстві, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників підприємства визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Професійно вміле застосування економічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо результативне господарювання. Але в сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління ТЗОВ «ЛЕВБУД». Воно має відбуватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством;

- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції.

Удосконалення організаційної структури ТЗОВ «ЛЕВБУД» означає, зокрема, необхідність встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів, технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Реалізація зазначених напрямів призведе або до переформатування, або до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту, що містить у собі такі компоненти, як: принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персоналом, інформацію та засоби її обробки. В структурі організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту слід виділяти три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему.

Система забезпечення складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління.

Функціональна система включає підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст та кількість підсистем у кожній із систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Організаційно-економічний механізм управління результативністю менеджменту підприємства можна розглядати як складову частину та ієрархічний рівень в єдиній ієрархії всіх механізмів функціонування підприємства. Він містить певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні й організаційні параметри процесу управління з метою забезпечення ефективності та отримання конкурентних переваг.

Загалом формування організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД» відбувається згідно із загальними принципами управління:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;

- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління результативністю підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД» передбачає послідовність дій за такими етапами:

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління.

II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

III етап – оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління управління результативністю менеджменту. Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних

рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління результативністю менеджменту підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення;

IV етап – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства. Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

V етап – оцінювання запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства

Залежно від отриманого результату оцінювання можливі наступні управлінські ТЗОВ «ЛЕВБУД»:

1) імплементація програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;

2) коригування розробленої програми вдосконалення;

3) доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства. Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління менеджментом підприємством. Важливою на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонований методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства призведе до підвищення його ефективності.

Реалізація принципів та підходів до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства має здійснюватися через:

- визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;
- розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю виготовлених робіт;
- удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності виконання будівельних робіт на різних етапах життєвого циклу їх виконання;
- запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;
- вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на підприємстві відповідно до системи внутрішніх стандартів та досягнутих результатів (з систематичним корегуванням стандартів підприємства, якщо досягнуті результати дозволяють зробити їх більш чіткими);
- формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат);
- формування системи регулювання за допомогою різних методів управління: економічних – запровадження комплексу економічних санкцій (заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виконання будівельних на підприємстві; адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог; соціально-психологічних – морального стимулювання; причому перевага має бути надана саме економічним методам регулювання як найбільш дієвим у ринкових умовах.

Перелічена сукупність заходів з вищенаведених напрямів мають формувати окремі цикли вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства, та у підсумку і сам процес удосконалення повинен стати безперервним.

3.2. Резерви підвищення результативності менеджменту підприємства

Економічний раціоналізм дій господарюючих суб'єктів припускає, що дані суб'єкти визначають вигоди від своїх економічних дій. Порівняння результатів і витрат у визначений проміжок часу і називається результативністю діяльності. Досягти результативності діяльності підприємства можливо тільки системно, врахувавши процеси внутрішніх і зовнішніх змін, тенденцій, що зберігаються на ринку, та прогнозів. Усі підходи до визначення результативності використання потенціальних можливостей підприємства, тобто його резервів, вбачають раціоналізм та економічну обґрунтованість, але на сучасному етапі розвитку економічних відносин неможливо дотримуватись усіх існуючих у науковій літературі підходів до пошуку резервів. Необхідно сформувати систему інструментів та методів, які є синтезом підходів до підвищення результативності менеджменту підприємства.

Під дією матеріальних, економічних, соціально-політичних, фінансових, технічних, організаційних і багатьох інших умов формуються резерви підприємства. Вони показують реальну картину всієї можливості підприємницької діяльності і розробки механізму їх використання. Резерв – це запас ресурсів, який свідомо не витрачається і підтримується на певному рівні як засіб, що забезпечує надійність і безперервність роботи будь-якої системи. А ресурс – керовані фактори виробництва, що володіють вартісними властивостями і перетворюючими можливостями, необхідні для забезпечення і розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів.

Розрізняють три поняття резервів: резервні запаси (сировини, матеріалів), що необхідні для забезпечення ритмічної роботи підприємства; резерви як

невикористані можливості досягнень науково-технічного прогресу (поліпшення якості продукції, нове обладнання і технології, нові види матеріалів); резерви як нерациональне використання усіх видів ресурсів (перевитрата трудових, матеріальних, часових, фінансових, а також їхні витрати в процесі виробництва).

Предметом наших досліджень є аналіз другого і третього виду резервів. Таким чином, резерви – це невикористані можливості зниження усіх видів витрат на виробництво продукції або надання послуг і збільшення результатів від її/їх реалізації.

Підвищення ефективності надання послуг ТЗОВ «ЛЕВБУД» може здійснюватися двома шляхами: на основі ліквідації непродуктивних витрат, а також внаслідок прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нової технології і техніки. З одного боку, значні виробничі запаси – це омертвіння грошових засобів, які в них вкладені, недоотримання прибутку, з іншого – великий запас створює можливості безперервного виробництва і дає змогу підприємству отримати знижки на велику закупку від постачальників. Механізм пошуку резервів передбачає комплекс досліджень, пов'язаний з утворенням, виявленням і використанням резервів. Важливе місце в цьому посідає класифікація резервів підвищення результативності менеджменту підприємства:

- з позицій підприємства і в залежності від джерел утворення: внутрішньовиробничі, зовнішні;
- за простими елементами процесу виробництва: трудові ресурси, матеріальні ресурси, засоби праці;
- за узагальнюючими показниками ефективності: ріст прибутку і рентабельності, зниження собівартості, ріст обсягу надання послуг;
- за характером дії: інтенсивні, екстенсивні;
- за стадіями життєвого циклу: передвиробничі, виробничі, експлуатаційні;
- за характером і змістом: організаційно-технічні, економічні, соціально-психологічні; - за терміном використання: поточні, перспективні;
- за очевидністю відображення: явні, приховані;
- за стійкістю: стабільні, випадкові.

Науково-технічний рівень виробництва і продукції включає резерви підвищення прогресивності і якості надаваних послуг і вживаної техніки, ступеня механізації та автоматизації виробництва технічної і енергетичної озброєності праці, прогресивності вживаних технологій, прискорення упровадження нової техніки і заходів науково-технічного розвитку. Структура й організація виробництва і праці мають такі резерви, як підвищення рівня концентрації, спеціалізації і кооперації, скорочення тривалості виробничого циклу, забезпечення ритмічності виробництва та інші принципи наукової організацій виробництва: скорочення і повна ліквідація виробничого браку, забезпечення принципів наукової організації праці; підвищення кваліфікації працівників та її відповідність технічному рівню виробництва. Підвищення рівня управління і методів господарювання означає вдосконалення виробничої структури підприємства, структури органів управління ним, підвищення рівня планової і обліково-контрольної роботи тощо.

Значні резерви криються в поліпшенні соціальних умов роботи трудового колективу, стану промислової естетики і культури виробництва, дбайливому ставленні до природи і раціональному використуванні природних ресурсів, у вдосконаленні зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

Відповідно до класифікації резервів за найважливішими чинниками; підвищення інтенсифікації і ефективності виробництва підприємства планують шляхи пошуку і мобілізації резервів, тобто складають плани організаційно-технічних заходів щодо виявлення і використання резервів.

Проблема підвищення результативності менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД» полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю затрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Кількісне вираження цього критерію результативності менеджменту відображається через систему показників економічної ефективності. Ця система містить такі групи показників:

- 1) узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва (рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів,

витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва, народногосподарський ефект від використання одиниці продукції);

2) показники ефективності використання живої праці (трудомісткість одиниці продукції, відносне вивільнення працівників, темпи росту продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок росту продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці);

3) показники ефективності використання основних виробничих фондів (фондовіддача основних фондів, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів, фондовіддача активної частини основних фондів);

4) показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів, витрати палива і енергії на 1 грн чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини);

5) показники ефективності використання фінансових коштів (коефіцієнт оборотності обігових коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення обігових коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій);

6) показники якості продукції (економічний ефект від поліпшення якості продукції, частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам тощо).

Під резервами підвищення результативності менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД» розуміють невикористані можливості збільшення надання послуг в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства. Основні чинники підвищення результативності менеджменту підприємства – це підвищення його технічного рівня, вдосконалення

управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури надаваних послуг та інші.

Також слід відзначити, що досягнення певного рівня успішності функціонування підприємства нерозривно пов'язане з набуттям підприємством ознак конкурентоспроможності. Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства постійного вдосконалення. Для того щоб бути конкурентоспроможним, підприємства повинні мати конкурентні переваги, основними шляхами їх отримання є:

- стати кращим за рахунок впровадження заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення результативності власної діяльності.

Взагалі всі заходи підвищення результативності менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД» можна звести до трьох напрямків, рис. 3.1:

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

Як бачимо, усі заходи підвищення результативності менеджменту підприємства є взаємозалежними. Однак, найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою (напрямом), оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю.

Кінцевим результатом процесу господарської діяльності, що відбиває матеріалізований результат процесу надання будівельних послуг, є результат, який вимірюється обсягом продукції в натуральній і вартісній формах; кінцевим результатом за певний період часу є чиста продукція, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності є прибуток (прибутковість).

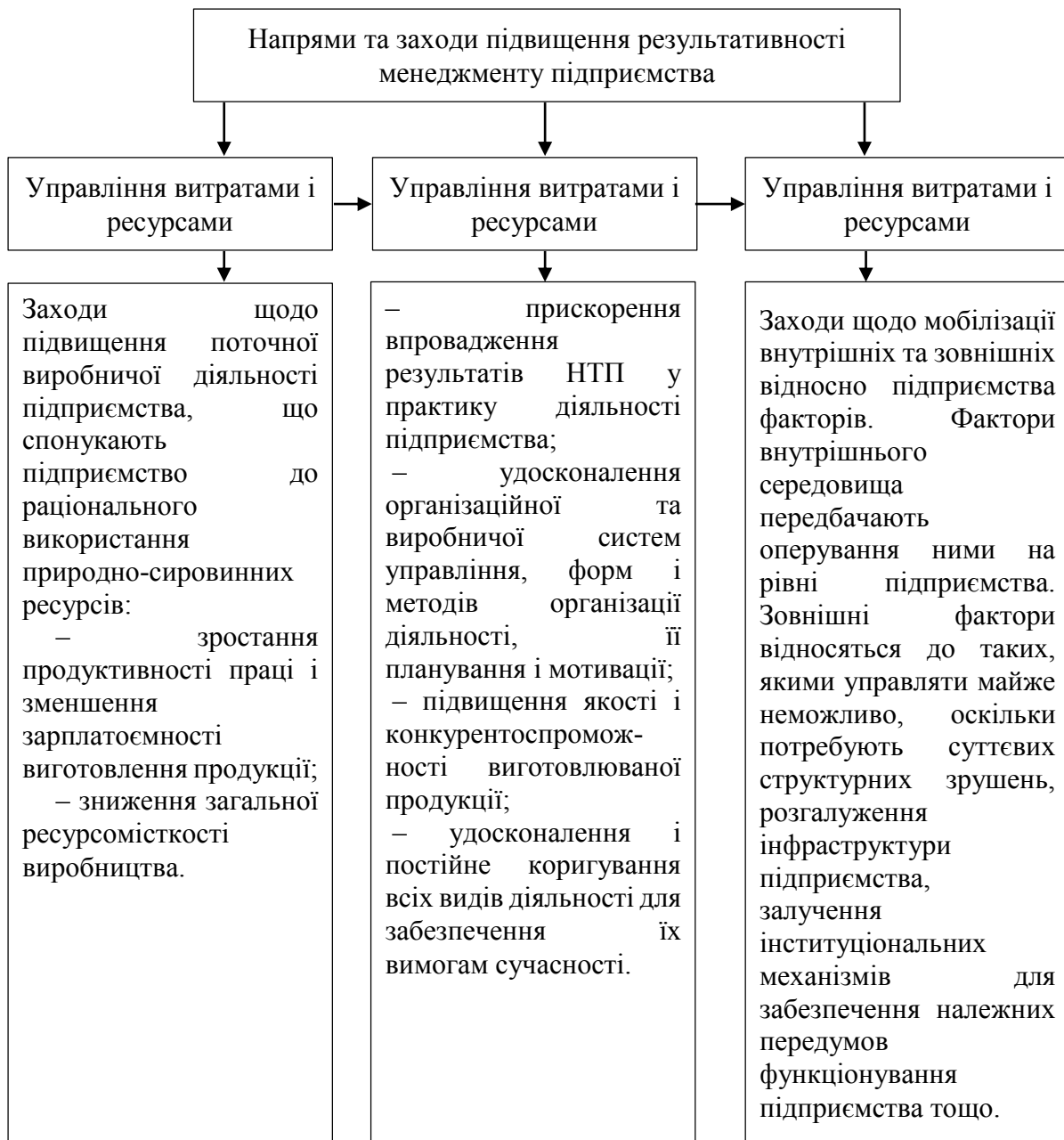


Рис. 3.1. Напрями підвищення результативності менеджменту
ТЗОВ «ЛЕВБУД»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проаналізуємо дохід підприємства ТЗОВ «ЛЕВБУД», яке спеціалізується на будівництві житлових і нежитлових будівель та їх реконструкції з метою виявлення резервів підвищення результативності менеджменту. Розглянемо структуру та динаміку фінансових результатів, що наведено у табл. 3.1.

Дані, наведені в табл. 3.1, відображають, що в звітному році в порівнянні з попередніми періодами склалася позитивна ситуація з темпами зростання основних

показників, які, в свою чергу, характеризують доходи підприємства. Внаслідок аналізу можна зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 7,4% в порівнянні з 2019 р, а загальна сума доходів збільшилася на 2,4%.

Таблиця 3.1

Структура та динаміка фінансових результатів підприємства

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції	660956	95,6	692173	90,4	709786	90,6	48830	7,4	-5,0
Інші операційні доходи	25738	3,7	52255	6,8	53517	6,8	27779	107,9	3,1
Інші фінансові доходи	277	0,1	90	0,0	268	0,1	-9	-3,2	0,0
Інші доходи	4304	0,6	20564	2,7	19875	2,5	15571	в 3,6 рази	1,9
Разом	691275	100	765082	100	783446	100	92171	13,3	х

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Доходи підприємства формуються в основному за рахунок чистого доходу від реалізації продукції. Зростання розмірів чистого доходу від реалізації продукції пов'язане із встановленням економічно обгрунтованих цін на послуги, які стимулюють збільшення попиту, що залежить від обгрунтованості вибору цінової політики підприємства. Збільшенню обсягу продажу сприяє здійснення ефективної маркетингової політики шляхом включення в перелік взаємодоповнюючих послуг, здійснення ефективних рекламних заходів тощо.

Структурний аналіз дозволяє зрозуміти, які показники доходів найбільше вплинули на величину чистого прибутку. З табл. 3.1 простежується зменшення чистого доходу від реалізації продукції у порівнянні з 2019 р. цей показник зменшився на 5,0 п.с. Позитивною є динаміка інших операційних доходів, яка зросла в порівнянні з 2019 р. на 3,1 п.с. та інших доходів, питома вага також збільшилася у загальній структурі доходів у порівнянні з 2019 р. на 1,9 п.с. Виявлено, що інші операційні доходи займають незначну вагу в структурі доходів ТЗОВ «ЛЕВБУД», але продовжується тенденція їх росту. Необхідним є збереження їх подальшого зростання.

Оскільки основним видом доходу підприємства є дохід від реалізації продукції, то збільшення доходів від реалізації потребує аналізу прямих факторів впливу на його розміри.



Рис. 3.2 Управлінські рішення щодо мобілізації виявлених резервів росту доходів від реалізації робіт та послуг

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основними резервами зростання доходів від реалізації продукції є збільшення обсягу реалізації послуг підприємства та підвищення ціни на одиницю послуги. На рис. 3.2 подано основні напрями мобілізації резервів росту доходів від реалізації продукції виробничих підприємств.

Однак на підприємствах має місце також інша операційна, фінансова та інвестиційна діяльність, тому на підприємстві можуть отримуватись інші доходи відмінні від виручки від реалізації продукції.

Основними напрямками управління цими видами доходів є пошук шляхів їх максимізації. Однак варто розуміти, що основним напрямом збільшення доходів підприємства є ріст виручки від реалізації продукції.

З метою збільшення виручки від реалізації продукції необхідно стимулювати збут як всередині регіону, так і за його межами. Оскільки підвищення ціни послуг, як один із резервів збільшення доходів, не завжди є виправданим, оскільки знижує конкурентоспроможність послуг та зменшує попит на них з боку споживачів. Розробка управлінських рішень, щодо збільшення доходів підприємства залежить від специфіки діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та географічного розташування. Саме зазначенні чинники також формують певну низку рішень у процесі стратегічного управління результативністю господарюючих суб'єктів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Як вже було встановлено головними резервами підвищення результативності менеджменту ТЗОВ «ЛЕВБУД» є збільшення обсягів діяльності за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, підвищення якості продукції, ліквідації втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, розширення рекламних заходів й інших напрямів. Одним із основних резервів є збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації використання ресурсного потенціалу, проведення ефективної цінової політики та отримання очікуваного рівня рентабельності. Для забезпечення зазначених резервів на ТЗОВ «ЛЕВБУД» слід застосовувати наступну модель управління доходами та прибутком, рис. 3.3.

Виходячи з рис. 3.3, можна зробити висновок, що резервами зростання доходу та прибутку підприємства можуть бути чинники, що впливають не лише на

основний вид діяльності підприємства. Зростання прибутку обумовлюється визначенням його необхідного обсягу виходячи із можливостей підприємства та джерел їх забезпечення.



Рис. 3.3. Система управління результативністю ТЗОВ «ЛЕВБУД»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оскільки проведений аналіз дозволив виявити високу фондоозброєність працівників підприємства у попередньому розділі роботи, то доцільно буде прийняти на роботу додаткових 4 працівників, які забезпечать використання усього наявного обладнання, що дозволить збільшити продуктивність праці на 0,8 %, табл. 3.2. Варто відмітити, що зважаючи на військовий стан в країні, який прогнозується на половину 2023 р., то прогноз нами складений досить песимістичний

(обережний), проте відмічаючи те, що підприємство займається будівельною діяльністю, то його послуги будуть користуватися попитом і зростання запланованих показників відбудеться у більшому обсязі в період великої відбудови країни.

Таблиця 3.2

Прогноз збільшення прибутку ТЗОВ «ЛЕВБУД» на 2023 р. за рахунок
підвищення рівня продуктивності праці

Показники	Роки				Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2019	2020	2021	2023 (прогноз)	+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції, тис. грн.	660956	692173	709786	719812	10026	1,41
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	671	658	656	660	4	0,61
Продуктивність праці, тис. грн.	985,0	1051,9	1081,9	1090,6	8,7	0,8
Коефіцієнт рентабельності персоналу	21,9	16,7	15,7	16,0	0,3	1,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	14703	10684	10300	10560	260	2,5

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 3.2, продуктивність праці у 2023 р. складе:

$$ПП = 1081,9 \text{ тис. грн.} \times 1,008 = 1090,6 \text{ тис. грн.}$$

Результатом від впровадження такого заходу буде збільшення обсягу реалізації продукції до розміру на 10026 тис. грн.

$$Q = 1090,6 \text{ тис. грн.} \times 660 \text{ чол.} = 719812 \text{ тис. грн.}$$

А це, у свою чергу, призведе до збільшення прибутку ТЗОВ «ЛЕВБУД» на 2,5%.

$$П = 10300 \text{ тис. грн.} \times 1,025 = 10560 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення чистого фінансового результату у 2023 р. на 260 тис. грн. до суми 10560 тис. грн., відповідно, вплине і на коефіцієнт рентабельності персоналу підприємства:

$$КР = \frac{10560}{660} = 16,0$$

Отже, збільшення чистого фінансового результату підприємства на 260 тис. грн. у 2023 р. порівняно із 2021 р. можливе у разі запровадження даної пропозиції.

Одним із чинників збільшення доходу від реалізації являється наявність достатньої суми власних оборотних активів та зменшення терміну оборотності оборотних активів підприємства. Проведений аналіз дозволив виявити, що фактичний період оборотності оборотних активів у 2021 р. склав :

$$\text{ПОБ} = 360 / \left(\frac{709786}{341604} \right) = 360 / 2,08 = 173,1 \text{ дні}$$

Даний є трохи завищеним, як для будівельного підприємства. Важливими напрямком поліпшення використання оборотних активів ТЗОВ «ЛЕВБУД» є раціональне використання наявних фінансових ресурсів, а саме: підвищення якості виконаних робіт; зменшення запасів на складах підприємства; зменшення суми дебіторської заборгованості; удосконалення і впровадження прогресивних норм витрат матеріалів; застосування соціально-економічних стимулів поліпшення використання фінансових ресурсів. У 2023 р. на підприємстві, за рахунок запровадження цих заходів прогнозується зменшення періоду оборотності активів на 10 дні, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз збільшення прибутку ТЗОВ «ЛЕВБУД» на 2023 р. за рахунок зменшення терміну оборотності оборотних активів

Показники	Роки				Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2019	2020	2021	2023 (прогноз)	+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції, тис. грн.	660956	692173	709786	754995	45209	5,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	335010,5	320362,5	341604	341604	0,0	0,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	1,91	2,16	2,08	2,21	0,13	14,4
Період оборотності оборотних активів, дні	189,5	166,7	173,1	163,1	-10	-5,8
Рентабельність виручки від реалізації продукції, %	2,22	1,54	1,45	1,45	0,0	0,0
Чистий прибуток, тис. грн	14703	10684	10300	10947	647	6,3

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Згідно з даними табл. 3.3, за інших рівних умов, приріст виручки від реалізації продукції за рахунок прискорення оборотності оборотних активів підприємства складе 45209 тис. грн.

$$\Delta B = \frac{OA \times D}{\Pi_{об}^{пл}} - \frac{OA \times D}{\Pi_{об}} \quad (3.1)$$

де OA – середньорічна вартість оборотних активів; D – кількість днів періоду; ПОВ – період оборотності оборотних активів. Підставивши дані у формулу отримаємо:

$$\Delta B = \frac{341604 \times 365}{163,1} - \frac{341604 \times 365}{173,1} = 45209 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно збільшиться й сума прибутку, яка за нашими розрахунками складе 647 тис. грн.:

$$\Delta \Pi = \frac{\Delta B \times P_B}{100} \quad (3.2)$$

де P_B – рентабельність виручки від реалізації.

$$\Delta \Pi = \frac{45209 \times 1,45}{100} = 647 \text{ тис. грн.}$$

Процес управління формуванням прибутку підприємства має відображати такі результати господарської діяльності, що дозволять стверджувати про її самоокупність і, крім того, отримати очікуваний економічний ефект, що у подальшому дозволить розвивати нові види господарської діяльності. Тому, важливим є досягнення цільової суми, отриманого підприємством, прибутку за умови забезпечення оптимального рівня ресурсного потенціалу.

Для досягнення цільового рівня прибутку від запропонованих заходів у господарській діяльності ТЗОВ «ЛЕВБУД» необхідно використовувати систему формування цільового рівня прибутку, що складається із наступних етапів та взаємозалежності між ними, дані наведено на рис. 3.4.

Як свідчать дані рис. 3.4, розробка системи формування цільового розміру прибутку передбачає дев'ять етапів:

- на першому етапі визначається цільова сума прибутку підприємства, величина якого залежить від стадії життєвого циклу підприємства, стратегічних завдань, які встановлює керівництво підприємства на майбутнє та їх вирішення;

- на другому етапі визначається обсяг товарообігу, який реально відповідає попиту населення на товар;

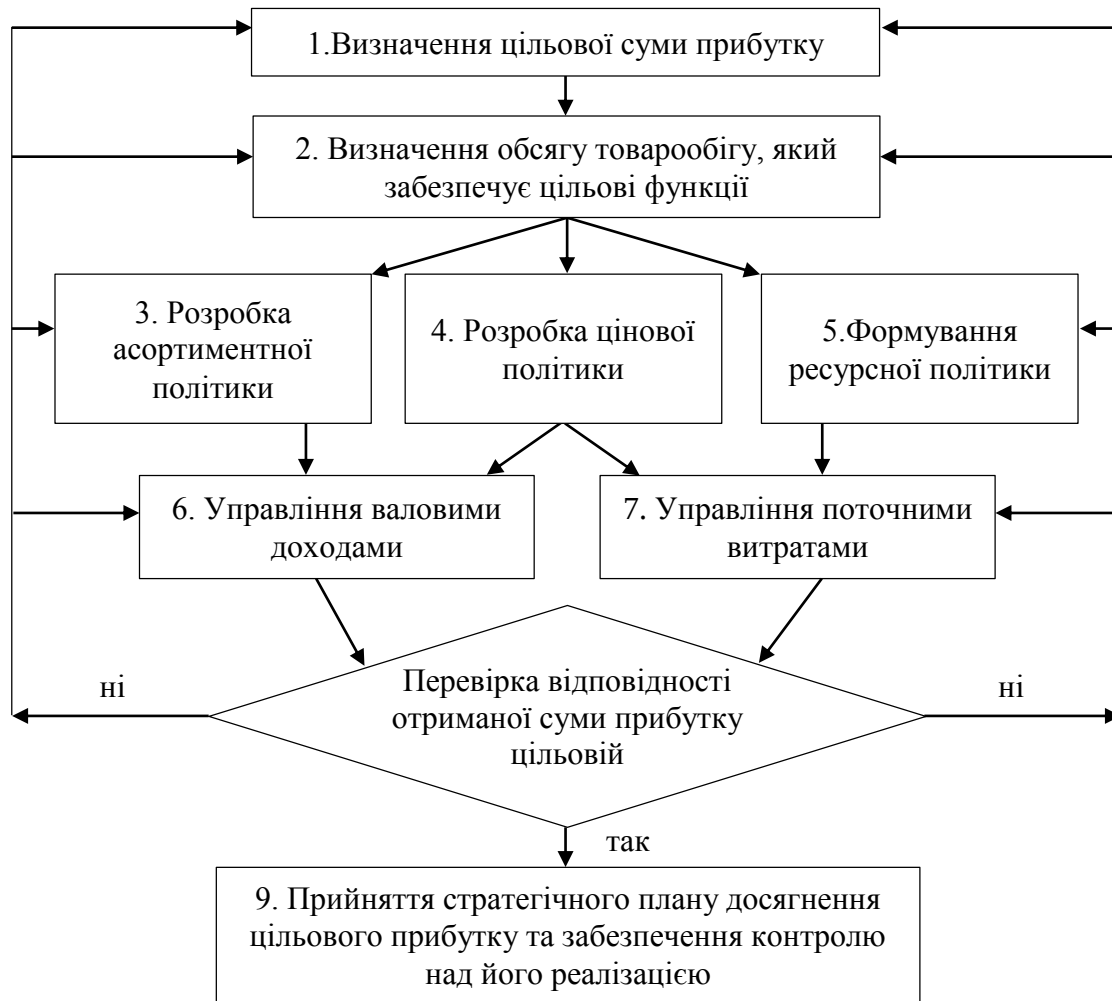


Рис. 3.4. Етапи формування цільового розміру прибутку на ТЗОВ «ЛЕВБУД» у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

-на третьому етапі розробляється асортиментна політика підприємства, яка має відповідати товарно-груповій структурі, бути оптимальною і необхідною споживачу;

- на четвертому етапі відбувається обґрунтування цінової політики, тобто визначається оптимальна ціна товару, при якій досягається оптимальний товарообіг та максимальний прибуток;

- на п'ятому етапі здійснюється формування ресурсної політики, тобто залучення товарів для реалізації, які забезпечують досягнення необхідного обсягу діяльності з найменшими затратами;
- на шостому етапі проходить вирішення завдань пов'язаних з управлінням валовими доходами;
- на сьомому етапі проходить вирішення завдань, які пов'язані з валовими витратами, що мають бути мінімальними;
- на восьмому етапі можливий обсяг отриманого прибутку порівнюють з його цільовим розміром – якщо можливий прибуток більший або рівний цільовому, то рішення приймається до виконання;
- дев'ятий етап – це контроль за ходом реалізації плану.

Одним із напрямів підвищення результативності менеджменту є це купівля матеріально-технічних ресурсів безпосередньо у виробників, тобто організація постачання за прямими зв'язками. Даний тип постачання має ряд наступних переваг, по-перше при такому постачанні можуть бути оперативно враховані спеціальні вимоги покупця до продукції, конкретні побажання щодо її складу, конструкції, оформлення, планування тощо. По-друге, за прямими зв'язками поставляються передусім ті матеріально-технічні ресурси, які потрібні постійно і у великій кількості.

Запропонований алгоритм формування прибутку підприємства спрямований не лише на визначення його цільового рівня, а й передбачає скорочення витрат робочого часу, з різних причин і, відповідно, збільшення відпрацьованого робочого часу. Це дозволить дозавантажити обладнання ТЗОВ «ЛЕВБУД» та підвищити рівень продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці, у свою чергу, дозволить збільшити обсяг виробництва, і відповідно прибуток підприємства, табл. 3.4.

Виходячи з даних табл. 3.4 можна зробити висновок, що збільшення відпрацьованого робочого часу працівників ТЗОВ «ЛЕВБУД» на 7040 люд.-год. дозволить додатково отримати суму виручки від реалізації:

$$\Delta B = (B_{1Л/Гпл}) \times \Delta \text{ФРЧЯ}, \quad (3.3)$$

де ВІЛ/Гпл – запланована виручка на одну люд.-год.; ΔФРЧЯ – збільшення явочного фонду робочого часу.

$$\Delta B = 0,02 \times 7040 = 1408,0 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно прибуток ТЗОВ «ЛЕВБУД» зросте на:

$$\Delta П = (1408,0 * 1,45)/100 = 21 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4

Прогноз збільшення прибутку ТЗОВ «ЛЕВБУД» на 2023 р. за рахунок скорочення неефективних втрат робочого часу

Показники	Роки				Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2019	2020	2021	2023 (прогноз)	+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації продукції, тис. грн.	660956	692173	709786	711194	1408	0,2
Фонд робочого часу, люд.-год.	1180960	1158080	1154560	1161600	7040	0,6
Виручка від реалізації продукції на одну люд.-год., тис. грн.	0,56	0,60	0,61	0,63	0,02	1,6
Рентабельність виручки, %	2,22	1,54	1,45	1,45	0,0	0,0
Чистий прибуток, тис. грн.	14703	10684	10300	10321	21	0,2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Отже, запропоновані заходи дозволять збільшити суму отримуваного ТЗОВ «ЛЕВБУД» прибутку, що є позитивним для даного підприємства, зведені дані наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведені показники зміни чистого прибутку ТЗОВ «ЛЕВБУД»
у 2023 р., тис. грн.

Чинники впливу на зміну суми чистого прибутку	Показники зміни суми чистого прибутку
За рахунок підвищення рівня продуктивності праці	260
За рахунок зменшення періоду оборотності активів	647
За рахунок скорочення втрат робочого часу	21
Разом	928

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства та власних досліджень

Як свідчать дані табл. 3.5, за умови покращення запропонованих чинників, суму чистого прибутку у 2023 р. можливо буде підвищити на 928 тис. грн. Отже, результати проведених розрахунків переконують нас у тому, що на ТЗОВ «ЛЕВБУД» є певні недоліки та окремі резерви для їх усунення за рахунок підвищення результативності менеджменту. Запровадження запропонованих заходів, дозволить збільшити, у 2023 р. порівняно із 2021 р., обсяг реалізації на 56643 тис. грн. та суму чистого прибутку на 928 тис. грн., що є позитивним враховуючи стан окремих показників діяльності підприємства та їх тенденцію.

Висновки до розділу 3

Результативність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення результативності підприємства є результатом удосконалення системи менеджменту даного підприємства. У сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності та результативності діяльності підприємства, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством.

Нами запропоновано методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства, що передбачає послідовність дій за такими етапами: I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства; II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства; III етап – оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління; IV етап – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємства; V етап – оцінювання результату запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління підприємством; VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємством.

Певні сукупності запропонованих заходів мають формувати окремі цикли вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємства.

Досліджуючи резерви підприємства в системі підвищення результативності його діяльності, можна зробити певний висновок про те, що дохід підприємства є одним із найголовніших показників, які відображають його фінансовий стан та мету підприємницької діяльності. Обумовлено необхідність побудови ефективного управління доходами на підприємстві, оскільки дохід є одним із показників результативності діяльності і від нього залежить можливість подальшого функціонування підприємства.

З'ясовано, що важливим для функціонування підприємства є формування системи управління доходами, яка полягає в пошуку шляхів їх максимізації, а також організації суворого контролю за своєчасністю і обсягом надходження доходів. Запропоновано управлінські рішення щодо мобілізації виявлених резервів росту доходів від реалізації продукції, що включають: активізацію маркетингової діяльності, диверсифікація ринків збуту, підвищення якісних характеристик, реалізації різним групам та організації виробничої діяльності.

Саме тому, в якості запропонованих заходів підвищення результативності управління підприємством нами розраховано економічний ефект від підвищення продуктивності праці, зменшення періоду оборотності оборотних активів та скорочення непродуктивних втрат робочого часу працівниками, що в загальному підсумку дасть можливість підвищити обсяг реалізації продукції підприємства на 56643 тис. грн. та суму чистого прибутку на 928 тис. грн., що є позитивним враховуючи стан окремих показників діяльності підприємства та їх тенденцію.

ВИСНОВКИ

Таким чином можна зробити висновок, що результативність менеджменту – це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від міри та кількості досягнутих результатів підприємства за визначений термін. Створення відповідних умов реалізації цілей та коректне їх визначення передбачає забезпечення довготермінового існування та розвиток підприємства.

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

Основним критерієм результативності господарської діяльності у конкурентному середовищі є співвідношення сукупності показників, що характеризують ефективність функціонування організації як системи чи її складових, у тому числі функціональних підсистем.

Складність комплексної оцінки результативності господарської організації обумовлена наступними аспектами: багатокомпонентністю структури результативності організації; багатоаспектністю поняття "ефективність" як основного критеріального параметра, що характеризує результати діяльності господарської організації; необхідністю обліку впливу комплексу факторів навколишнього середовища господарської організації на складові результативності; особливою значимістю інформаційного забезпечення процесу здійснення оцінки, з огляду широкого спектру показників та індикаторів, які потребують аналізу, інформаційна база повинна включати в себе великий обсяг різних даних.

Основними напрямками, за якими визначається результативність сьогодні є: оцінювання результативності виробництва з метою забезпечення оптимальної стратегії управління; оцінювання результативності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування; оцінювання результативності підприємства на макрорівні з боку держави.

Значного поширення набули чотири концепції аналізу результативності діяльності і розвитку компаній, вибір здійснюється в залежності від мети використання, відповідно застосовуються різні інформаційна база та показники, які аналізуються: ринкова (визначається результативність показниками конкурентоспроможності й ринкової вартості); фінансова (аналізуються показники прибутковості, економічної доданої вартості); витратна (результативність виражається у показниках собівартості, а також коефіцієнтах економічності); неекономічна (нефінансова) (результативність відображається показниками задоволеності клієнтів, інноваційністю діяльності). Незважаючи на значну кількість методик та концепцій задля оцінки результативності діяльності підприємства все ж слід обирати таку систему показників, яка підходить для конкретного підприємства із врахуванням особливостей його діяльності.

ТЗОВ «ЛЕВБУД» - це багатoproфільна компанія, що динамічно розвивається, надає повний спектр послуг у галузі проектування та будівництва: від підбору земельної ділянки під розміщення об'єкта, розробки та погодження передпроектної та проектної документації до здачі об'єкта «під ключ». Досліджуване підприємство є конкурентоспроможним суб'єктом ринку, яке намагається надавати споживачам досить широкий спектр будівельних та суміжних з будівельною діяльністю робіт. На даному підприємстві існує сформована організаційна структура, як дозволяє кваліфіковано виконувати будівельно-монтажні роботи зі зведення будівель та споруд, а також при обґрунтованому рівні керівництва широким спектром будівельних процесів дозволяє не відставати від графіку виконання робіт, що дозволяє своєчасно здати об'єкти в експлуатацію.

Незважаючи на тяжкі роки, пов'язані із карантинним обмеженнями будівельна галузь не зазнала значних негативних зрушень, а отже відмічається зростання

обсягів виконаних робіт і послуг на 7,4%, при цьому відбулося зростання собівартості на 14,8%, що з одного боку є негативним фактором, а з іншого – за умов карантинних обмежень, коли потрібно було знайти швидку заміну деяким постачальникам і виконати роботи в обумовлений термін, це стало іміджевою складовою, яку підприємство вирішило тримати на контролі, навіть при зростанні собівартості кінцевого продукту. Зростання собівартості відобразилося негативно на чистому фінансовому результаті, який зменшився на 29,9%.

Зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів на 5,8% та 1,9% відповідно вплинуло на підвищення показників ефективності використання усіх ресурсів підприємства, а саме: зросла фондовіддача на 1,8%, продуктивність праці на 9,8%, оборотність активів пришвидшилася на 5,6%.

В процесі дослідження результативності діяльності підприємства відмітимо невелике підвищення ефективності використання основних засобів, що в першу чергу відображено показниками підвищення їх середньорічної вартості протягом 2019-2021 рр. на 9608 тис. грн. (5,8%), відбулося підвищення продуктивності праці на 9,8% за рахунок зростання її фондоозброєності на 8,2%. Підвищився також показник фондовіддачі на 1,8%, що свідчить про збільшення робіт, виконаних за допомогою з наявного обладнання.

Коефіцієнт зносу зростає на 28,3%, адже працівники інтенсивно використовують засоби виробництва при здійсненні робіт, поряд із цим відбувається оновлення основних засобів щорічно, при кожній наявній можливості.

Показники використання оборотних активів покращилися на підприємстві, адже відбулося зростання коефіцієнту оборотності оборотних активів на 8,9, що говорить про те, що вони пришвидшили своє обертання, тобто роботи надаються швидше і замовники розраховуються активніше, це знайшло свої відображення у зниженні тривалості обороту оборотних активів на 16,4 днів на рік.

Аналізуючи рівень використання трудових ресурсів підприємства відмітимо, що протягом досліджуваного періоду збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 7,4%, збільшився показник продуктивності праці на 9,8%, в той же час

зросла заробітна плата працівників на 4,9%, і покращилася трудова дисципліна, адже плинність кадрів зменшилася на 50%.

Оцінивши результативність менеджменту підприємства варто відмітити позитивну тенденцію щодо нарощування обсягів господарювання, підвищення ефективності використання деяких видів ресурсів та виконання загальних управлінських функцій, проте поряд із тим існує ряд питань, які потребують оперативного вирішення, а саме підвищення чистого доходу за рахунок оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства, а саме підвищення продуктивності праці, пришвидшення оборотності оборотних активів підприємства, зниження непродуктивних втрат робочого часу працівниками тощо.

Результативність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення результативності підприємства є результатом удосконалення системи менеджменту даного підприємства. У сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності та результативності діяльності підприємства, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством.

Нами запропоновано методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю менеджменту підприємства, що передбачає послідовність дій за такими етапами: I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства; II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства; III етап – оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління; IV етап – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємства; V етап – оцінювання результату запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління підприємством; VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємством.

Певні сукупності запропонованих заходів мають формувати окремі цикли вдосконалення організаційно-економічного механізму управління результативністю підприємства.

Досліджуючи резерви підприємства в системі підвищення результативності його діяльності, можна зробити певний висновок про те, що доход підприємства є одним із найголовніших показників, які відображають його фінансовий стан та мету підприємницької діяльності. Обумовлено необхідність побудови ефективного управління доходами на підприємстві, оскільки дохід є одним із показників результативності діяльності і від нього залежить можливість подальшого функціонування підприємства.

З'ясовано, що важливим для функціонування підприємства є формування системи управління доходами, яка полягає в пошуку шляхів їх максимізації, а також організації суворого контролю за своєчасністю і обсягом надходження доходів. Запропоновано управлінські рішення щодо мобілізації виявлених резервів росту доходів від реалізації продукції, що включають: активізацію маркетингової діяльності, диверсифікація ринків збуту, підвищення якісних характеристик, реалізації різним групам та організації виробничої діяльності.

Саме тому, в якості запропонованих заходів підвищення результативності управління підприємством нами розраховано економічний ефект від підвищення продуктивності праці, зменшення періоду оборотності оборотних активів та скорочення непродуктивних втрат робочого часу працівниками, що в загальному підсумку дасть можливість підвищити обсяг реалізації продукції підприємства на 56643 тис. грн. та суму чистого прибутку на 928 тис. грн., що є позитивним враховуючи стан окремих показників діяльності підприємства та їх тенденцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдющенко А.С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. Держава та регіони. 2017. №2. С.10-17.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 624 с.
3. Аптекар С.С., Рязанова Ю.В. Теоретичні аспекти категорії ефективність. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 1. Т. 1. С. 191–196.
4. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
5. Бондаренко И.В. Качество ведения бизнеса. Прогрессивный менеджмент. 2019. №2 (29). С. 26-31.
6. Боярина Т.В., Кашубіна Ю.Б. Удосконалення класифікації ефективності на основі системного підходу. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 271–276.
7. Буганов О.В. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5612/1/studentresearchjournal160-5.pdf>
8. Бугуцкий А.Л. Повышение эффективности труда в сельском хозяйстве. Е. : Урожай, 1990. 168 с.
9. Вайс К.Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики. К.: Основи, 2000. 671 с.
10. Вайцзенкер Э., Ловинс Э. Фактор четыре: затрат – половина, отдача – двойная: новый доклад Римскому клубу. – М.: АКАДЕМИЯ, 2000. 400 с.
11. Веймер Д.Л., Вайнінг Е.Р. Аналіз політики: концепції і практика. К.: Основи, 1998. 654 с.
12. Витрати. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16: Наказ Міністерства фінансів України №318 від 31.12.1999р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.

13. Володимир М., Мороз І. Результативність та ефективність як характеристика моделі управління особливості позиціонування та розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/196573147.pdf>
14. Выборова Е.Н. Финансовая диагностика на уровне субъекта хозяйствования URL: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20236>
15. Гірняк О.М. Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначенн. Науково-технічний збірник Української академії друкарства «Наукові записки». 2016. № 2(10). С. 45-52.
16. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. К.: Лібра, 2003. 704 с.
17. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М. Визначення ефективності підбору персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №5. С. 10-13.
18. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості): Автореф. дис... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2015. 28 с.
19. Горчакова Е.Н., Поклонский Ф.Е. Качество, результативность, эффеkтивность, квалитативность: терминологические аспекты. Экономика промышленности. 2019. № 1. С. 22–28.
20. Горященко Ю.Г. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: аналіз категоріально-понятійного апарату. URL: <https://goo.gl/YJTx8B>
21. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. Вісник ЖДТУ. 2010. №2. С. 233-236.
22. Дарміць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.12. С. 153-161.
23. Дідик Л.М. Фінансовий механізм управління діяльністю сучасного підприємства URL: <https://goo.gl/GDYCqo>
24. Дохід. Міжнародний стандарт фінансової звітності 18 від 1 січня 2012 р. URL: http://www.minfin.gov.ua/document/92429/МСБО_18.pdf.

25. Дохід. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15: Наказ Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 року № 290. URL: <http://minfin.com.ua/>
26. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. Москва : ВЦИ, 1994. 268 с.
27. Друкер П. Эффективное управление. М. : Астрель, 2004. 284 с.
28. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ, 2016. 45 с.
29. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т.1. Під ред. В. Мочерного. К. : Вид. центр „Академія”, 2002. 864 с.
30. Завадяк Р.І., Фіалковський А.Р., Орбан М.М., Довганич Д.І. Ефективність в її теоретичному контенті та практичному застосуванні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2018. № 3 (64). С. 136–146.
31. Загальні вимоги до фінансової звітності. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
32. Загорна Т. О. Економічна діагностика. К. : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
33. Зиновьев И.Ф., Нафиев Р.Э. Формирование востребованных экономистов: монография. Симферополь: Таврия, 2005. 288.с.
34. Інформаційне забезпечення підприємства. URL: <https://goo.gl/BbzzEZ>
35. Караман М.М. О сущности эффективности и экономической эффективности сельскохозяйственного производства в переходный период к рыночной экономике, их критерии и показатели. Экономика Крыма. Научно-практический журнал. 2017. № 4. С. 10-13.
36. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=3632&i=18>
37. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М. : Альпина, 2008. 315 с.

38. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №3. С.121-124.

39. Криворотько И. А. Методика оценки и использования рабочего времени аппаратом управления промышленного предприятия. Экономика и управление. 2017. №3. С.54-58.

40. Лаврова Ю.В. Оцінка результативності управлінської діяльності на підприємстві.

URL:http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2019_2_12.pdf

41. Лесная И.Ф. Сущность социальной эффективности производства на микроуровне. Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2015. Вип.198. С. 380-387.

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

43. Літвінов О.С., Журенко А.В. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 6. С. 67–81.

44. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. М.: ИНФРА-М, 1999. 974 с.

45. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2000. № 6. С.24-32.

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

47. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М.: Финансы и статистика, 1990. 136 с.

48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджменту. М. : Дело, 1998. 704 с.

49. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2003. 480 с.

50. Момот А.И., Бакало Е.А. Соотношение понятий „результативность” и „эффективность” при осуществлении производственной деятельности. Матеріали 6-ої Регіональної науково-практичної і студентської конференції. „Проблеми розвитку та упровадження систем управління якістю в регіоні”. Донецьк : ДонНТУ, 2009. С. 114-117.

51. Момот О.І., Демченко А.О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/123349>

52. Нагорна І.В., Морозов О.І. Резерви підвищення ефективності управління доходами підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7407>

53. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання. Харків: Вид. ХДСУ, 2004. 408 с.

54. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. URL: https://pidru4niki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativnistyu_menedzhmentu_organizatsiyi

55. Николаев М.В. Содержание категории „Эффективность” URL: http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2015_1%287%29/97.pdf

56. Олійник Т.О., Коротунова О.В., Вечерко О.М. Проблемы поиска резервов повышения эффективности деятельности предприятия. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/5743>

57. Омельченко Е.В. Организационно-экономические основы повышения эффективности российского производственного предпринимательства: дис. д-ра экон. наук. М. : Российская академия предпринимательства, 2002. 314 с.

58. Осипов В.І. Економіка підприємства : підручник. Одеса : Маяк, 2005. 724 с.

59. Податковий кодекс України: Закон України від 02. 12. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

60. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту машинобудівних підприємств: Автореф. дис... докт. экон. наук: спец. 08.00.04

Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2010. 45 с.

61. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2019. № 10. С. 69–74.

62. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

63. Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності: Наказ міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15.03.2013 р. № 253. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#Text>

64. Проблема эффективности в современной науке. Под ред. А.Д. Урсула. Кишинев: Изд-во Штиинца, 1985. 256 с.

65. Прядко В.В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління. К.: Наукова думка, 2003. 282 с.

66. Пудичева Г.О. Економічна сутність та класифікація ефективності. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12180>

67. Результативність та ефективність менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/14200417/menedzhment/rezultativnist_efektivnist_menedzhment
[u](#)

68. Рикардо Д. Начала политической экономики и податного обложения. М. : Госиздат, 1929. 368 с.

69. Салига К.С., Скачкова О.В. Ефективність виробництва на рівні структурних підрозділів підприємства: Монографія. Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2008. 218 с.

70. Самуельсон П.А., Нордгауз В.Д. Мікроекономіка. К.: Основи, 1998. 676 с.

71. Самуельсон П., Нордхаус В. Экономика. М.: «Вильямс», 2000. 680 с.

72. Сидора Т.Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1298>.

73. Синельников Д. Я. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності організацій URL: <https://goo.gl/tvRqde>

74. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Третье издание : ISO 9000:2005. Группа компаний „ИНТЕРСЕРТИФИКА”, 2005. 41 с.
75. Слободняк И.А., Таровых А.О. К вопросу о сущности категории «эффективность». Международный бухгалтерский учет. 2018. № 19 (313). С. 56–64.
76. Словник української мови: в 11 т. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua>
77. Спрощена фінансова звітність. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: Наказ Міністерства фінансів України від 25 лютого 2000 року № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>
78. Сумин В.А. Регулирование деятельности персонала управления: монография. Донецк: ДонНТУ, 2006. 308 с.
79. Тесленок І.М., Михайлова О.В. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/3732/1/Teslenok_Modern.pdf
80. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догайдайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятия: Монография. Харьков: ИНЖЭК, 2005. 144 с.
81. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення управління формуванням доходів і прибутку підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3-4_43
82. Урсул А.Д. Методология науки: деятельностный подход и концепция эффективности. Проблема эффективности в современной науке (Методологические аспекты). Кишинев. : Изд-во Штиинца, 1985. 256 с.
83. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. К. : Либідь, 2004. 448 с.
84. Финансовый менеджмент: теория и практика. Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 2003. 656 с.
85. Фінанси підприємств: Підруч. Під. ред. А. М.Поддєрьогіна. К.: Київ. нац. екон. ун-т, 1998. 366 с.

86. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Під ред. Г.Г. Кірейцева. Київ: ЦУЛ, 2002. 496 с.
87. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення і практ. завдань. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 254 с.
88. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (98). С. 141-149.
89. Цёхла С.Ю. Совершенствование методов оценки эффективности деятельности предприятий. Автореферат диссертации на соискание научной степени к.э.н., КГАУ, Симферополь 1998, 15 с.
90. Цыро Ф.С., Юрковская Г.И. Виды эффективности деятельности высокотехнологичных предприятий. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. Т. 2. С. 302–304.
91. Шегда А.В. Менеджмент: навч. Посібник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
92. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.А. Методика финансового анализа. М.: Инфра М, 2005. 380 с.